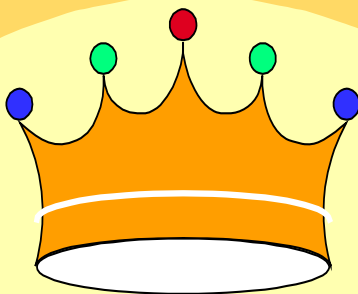


**ЕЕ ВЕЛИЧЕСТВО
Ц Е Н А**



А. Э. ПЕТРОСЯН

**СЕВЕРО-ЗАПАДНАЯ АКАДЕМИЯ
ГОСУДАРСТВЕННОЙ СЛУЖБЫ**

Филиал в г. Твери

А. Э. Петросян

**ЕЕ
ВЕЛИЧЕСТВО
ЦЕНА**

**Рыночное
ценообразование
и
ценовая политика**

**Тверь
ТОТ
2007**

В книге раскрываются основания и структура рыночного ценообразования, а также приоритеты и методы ценовой политики. В ней подробно рассматриваются факторы спроса, и показывается, как при его анализе можно обойтись (в известных пределах) общедоступными или неформальными данными, не прибегая к дорогостоящим прямым маркетинговым исследованиям. Выявляются роль ожидаемой прибыли при выборе ценовой политики, а также пути и способы приспособления базовой цены к конкретным условиям различных сегментов рынка. Описывается авторская методика сопоставления цен на конкурирующие товары. Специальное место отводится динамике ценообразования в жизненном цикле продукта, раскрываются особенности ценовой политики на каждой стадии – от внедрения на рынок до замедления и угасания продаж. Даются рекомендации по поддержанию ее эффективности и нейтрализации возможных угроз. На базе предложенной автором матрицы льгот и скидок выстраивается один из способов разделения полномочий между разными уровнями управления, обеспечивающий гибкость, эластичность ценовой политики и, в то же время, сохраняющий ее единство и направленность на достижение общих долгосрочных целей.

Книга рассчитана на руководителей и специалистов предприятий и организаций, а также студентов и преподавателей вузов и колледжей.

Рецензент – к. э. н. доц. А. А. Осипов

Петросян А. Э. Ее величество Цена (Рыночное ценообразование и ценовая политика). Тверь: ТОТ, 2007. – 186 с.

ISBN 978-5-87049-514-9

© А. Э. Петросян, 2007 г.

ВВЕДЕНИЕ

Назначение цен – трудная задача. Она по плечу далеко не каждому. Даже среди руководителей фирм и их маркетологов немного найдется таких, кто в состоянии успешно справиться с рыночным ценообразованием. И не только у нас в стране, но и за рубежом, где уже много десятилетий учат маркетингу в университетах и колледжах, настоящие специалисты по ценам остаются в дефиците.

Между тем цена занимает особое место в маркетинге. К ней сходятся все нити маркетингового плана фирмы – и ассортимент, и объекты продаж, и ожидаемая прибыль. Во-первых, именно цена приносит доход, являющийся смыслом всей коммерческой деятельности фирмы. Во-вторых, она выступает в качестве регулятора взаимоотношений с клиентурой. И, наконец, в-третьих, в ней выражается наиболее мощный инструмент конкурентной борьбы. Можно сказать, что цена – королева маркетинга, его сердцевина. И, если пренебречь ценообразованием, вряд ли стоит рассчитывать на долгое процветание.

Что же такое цена?

Казалось бы, нетрудно дать цене ясное определение. Если не мудрствовать лукаво, можно сказать, что это та сумма, которую платят за приобретаемый товар, – будь он продуктом или услугой. Но эта простота обманчива. Стоит только чуть пристальнее взглянуть на цену – и выяснится, что в ней имеются подводные течения, которые не сразу проступают наружу.

Начнем с того, что цена не является чем-то абсолютным, одинаково воспринимаемым всеми и каждым. Взгляды на нее продавца, перепродавца и конечного потребителя сильно расходятся между собой. И, если игнорировать эти

расхождения, трудно добиться эффективности в управлении ценообразованием.

Конечный потребитель относится к сумме, уплачиваемой за товар, как к жертве, принесенной им ради приобретения какой-либо выгоды. И, действительно, потратив некоторую сумму, он уменьшает свою покупательную способность, которой может не хватить для осуществления других целей. Ребенок, который с мелочью выбежал на улицу, мучительно размышляет о том, что лучше купить – мороженое или шоколадку. Но даже весьма состоятельный человек не может рассчитывать на «каучуковый» бюджет. Совершив нужную покупку, он тем самым закрывает себе путь к приобретению другой, сопоставимой по стоимости, вещи. Не говоря уже о том, что вполне может обнаружиться, что цены подскочили, и свободных средств не хватает для покупки того, что намечено.

Иное дело – продавец. Для него цена несет в себе противоположный заряд. Она является источником дохода, тем, из чего рождается прибыль. С ней связаны все ожидания продавца, его надежды на то, что удастся возместить затраты на производство и реализацию продукции.

Кроме того, в цене воплощается одно из важнейших свойств самого товара. Если она велика, это, по мнению продавца, символизирует высокое качество. Если же цена низка, значит, товар обладает неоспоримым преимуществом – ему гораздо легче привлечь внимание массового потребителя. Как бы то ни было, продавец понимает, что цена - всего лишь часть маркетингового комплекса, и ею нельзя ограничиваться. Без того, с чем она соотносится, цена и сама во многом утрачивает свое значение.

Промежуточное положение занимают перепродавцы, например, дистрибьюторы и дилеры. С одной стороны, они являются покупателями и в этом качестве относятся к цене как направлению расходов. А с другой – им приходится продавать приобретенные товары, и, стало быть, они воспринимают ее и как источник дохода. Такая двойственность приводит к своеобразному «расщеплению» коммерческого сознания.

ния перепродавцов. Они покупают, чтобы продать, и потому особенно чувствительны к обеим функциям цены.

Когда говорят о цене товара, возникает впечатление, что она является таким же неотъемлемым свойством, как, например, цвет, вес или размер. Между тем цена не может быть чем-то раз и навсегда данным. Она постоянно варьируется в зависимости от того, в каких условиях совершается продажа. Товар имеет множество модификаций. Он реализуется потребителям, которые находятся в разных регионах. Наконец, в одном сегменте рынка цена может формироваться совершенно иначе, чем в другом. Поэтому сама постановка вопроса о какой-то единственной, строго определенной цене оказывается бессмысленной.

Сколько стоит тюбик зубной пасты или баночка кофе?

Тот, кто попытается дать ясный ответ, сразу же заметит, что он невозможен. Чтобы приблизиться к нему, нужно сделать множество уточнений, позволяющих определить, о чем именно идет речь.

Какова цена «Мерседеса» класса «С» с объемом двигателя 1,8 литра?

Предположим, 38000 долларов. Казалось бы, этот ответ вполне определен и даже однозначен. Однако мы сталкиваемся с иными цифрами, когда выбираем ту или иную модель кузова. Если же установить на него дополнительное оборудование, цена и вовсе может подскочить еще на несколько тысяч долларов.

Но этого мало. Если мы имеем дело с двумя абсолютно идентичными автомобилями, это не значит, что их цены совпадут. Даже если их приобретают на том же рынке и у того же продавца. Если один из них покупается весной, а другой – поздней осенью или в начале зимы, могут сказаться сезонные колебания цен. Если автомобиль берется в кредит, он обойдется дороже, чем тот, что куплен за собственные средства. Не говоря уже о случаях, когда часть цены новой машины погашается путем зачета стоимости подержанной.

Цена затрагивает интересы многих – как внутри фирмы, так и в ее окружении. Неудивительно, что ценообразова-

ние сопровождается конфликтами, подчас настолько значительными, что под угрозу ставится сама деятельность фирмы. И факторы, которые приводят к ним, не являются случайными и «наносными». Они носят объективный характер и определяются собой как направленность, так и уровень цен.

Как ни странно, различные подразделения и должностные лица фирмы далеко не одинаково подходят к ценообразованию. И дело не в их субъективных предпочтениях, а в условиях, диктуемых занимаемым ими положением.

Например, коммерческая служба больше заинтересована в максимизации объема продаж, тогда как финансовая делает упор на прибыль.

Может показаться, что эти факторы отнюдь не препятствуют друг другу. Однако зачастую – особенно в краткосрочном плане – их трудно примирить между собой. Те, кто заинтересован в хорошей отдаче на капитал и скорейшем возврате вложенных средств, настаивают на высоких ценах. А те, кто хотел бы добиться увеличения продаж и расширения своей доли на рынке, доказывают необходимость более низких цен. Они полагают, что такие цены в долгосрочном плане непременно приведут к экономии на масштабах производства и продаж и тем самым обеспечат не меньшую – если не большую – прибыль.

Финансовая служба, как и техническая, исходит из самого продукта и средств, затраченных на его изготовление и реализацию. Коммерческая служба, включая специалистов по маркетингу, во главу угла ставит потребителя. Она начинает с цены, которую тот готов заплатить, а затем продвигается в обратном направлении – к сумме, которую фирма может затратить на товар, если, конечно, она собирается его продать.

Еще более серьезные затруднения возникают в крупных фирмах с автономными подразделениями, имеющими право вступать в коммерческие отношения друг с другом. Какой должна быть цена на их продукцию? Такой же, как на свободном рынке? Или равной непосредственным затратам, куда не входят ни накладные расходы, ни тем более прибыль?

А может, не стоит утруждать себя сложными расчетами? Пусть назначается любая цена. Лишь бы она была не выше рыночной и не ниже прямых затрат. А в остальном как-нибудь удастся разобраться. Свои люди – сочтутся.

Альтернатив множество, но разумное решение найти непросто. Ведь противоположные роли продавца и покупателя выполняются внутри самой фирмы. И какой бы ни была фактическая цена, она станет результатом определенного решения, а не свободной игры рыночных сил. А значит, останется и повод для конфликта.

Но по мере того, как мы выходим за границы фирмы, не только не спадает, но и увеличивается интенсивность столкновений. Они становятся особенно заметными в распределительной цепи. Дело в том, что лишь в редких случаях продукция непосредственно переходит от производителя к конечному потребителю. Обычно между ними располагается целая армия перепродавцов, без которых товар вряд ли может дойти до тех, кому он предназначен.

Поскольку любой перепродавец одновременно является и покупателем того же самого продукта, он может выразить несогласие с ценовой политикой производителя или крупного оптовика. Если между ними сложились устойчивые отношения, они будут выглядеть как вертикально интегрированная квазифирма. И тогда конфликты между ними будут напоминать противоречия, возникающие в компании с автономными подразделениями.

Пока речь шла лишь о недовольстве «низов», то есть тех, кто выступает в роли покупателя. Но может сложиться и обратная картина, когда сам продавец считает себя уязвленным. Известно, что многие производители стремятся добиться какого-то единообразия цен на свою продукцию. Поэтому они предлагают тем, кто образует их распределительную сеть, определенные цены перепродажи. И, возможно, большинство покупателей с легкостью принимает эти рекомендации. Однако некоторые из них могут оказаться в таких условиях, что им придется отказаться от движения в общем фарватере.

Как быть продавцу? Пойти на ограничение собственной политики или прекратить сотрудничество с «ренегатами»? Очевидно, в каждом конкретном случае будет выбрано наименьшее из зол.

А как быть с конкурентами? Ни одна фирма не может игнорировать их. Между ними постоянно возникают конфликты, которыми во многом обуславливается их ценовое поведение. В условиях сильно конкурентных рынков, где продаются товары с минимальной дифференциацией, мало отличающиеся друг от друга, цена носит решающий характер. Но и на олигополистических рынках цена, назначенная одной фирмой, может повлиять на продажи другой. И даже монополист не полностью избавлен от ценового давления. Как бы прочно он ни укоренился на своем рынке, его товар сталкивается с аналогами и заменителями. Хотя они непосредственно мало угрожают его деятельности, их косвенное влияние на масштабы продаж монополиста являются несомненными.

Наконец, ценовое поведение фирмы нередко вступает в противоречие с государственной политикой. Хотя у нас требования к ценам не столь значительны, как в развитых экономиках, все же ценообразование встречает определенные ограничения. Так, естественные монополисты повышают тарифы лишь после их одобрения специальными органами (комиссиями). Когда продавцы бензина взвинчивают цены, государство напрямую не вмешивается в процесс ценообразования, но в явной форме выражает свое недовольство происходящим. Поэтому продавец вынужден прислушиваться и присматриваться к действиям государства, чтобы не войти с ним в слишком острое противоречие. В противном случае он рискует получить ущерб, превышающий выгоду от увеличения цен.

Таким образом, не существует какой-то твердой, одинаковой цены, которая соответствовала бы тому или иному товару. На ценообразование влияет множество факторов — столь разнообразных и противоречивых, что подчас трудно заранее предвидеть, какая цена окажется более приемлемой

для рынка. Поэтому вместо того, чтобы назначить «единственно правильную» цену, лучше выработать действенный подход к ценообразованию - ясный и определенный, но, в то же время, достаточно гибкий, чтобы приспособиться к меняющимся условиям рынка и особенностям ситуации, в которой совершается сделка.

Правда, говорят, что встречается столько же подходов к ценообразованию, сколько и людей, принимающих решения о назначении цены. Стил их поведения и личные предпочтения настолько влияют на цены, что возникает впечатление, будто у каждого из них – своя политика. А если так, то трудно вести речь о политике как таковой. Она подменяется вкусовщиной и деловым произволом.

То же самое относится и к методам ценообразования. Поскольку всякий «гуру» в области цен, как правило, питает слабость к определенным способам принятия ценовых решений, именно они преобладают в его деловой практике. Их используют, где только придется, - к месту и не к месту, с успехом или без него. В результате эффективность ценообразования как бы отходит на второй план. А главным критерием приемлемости ценового решения становится его созвучность душе того или иного руководителя.

Вице-президент одной из крупных нью-йоркских корпораций Д. Коуч почти полвека назад составил классификацию таких специалистов по ценам. В нее вошли лишь 10 возможных подходов.¹ Но при желании любой, кто достаточно хорошо знаком с деловой практикой, легко добавит к ним по крайней мере еще пару десятков.

Первый тип Коуч назвал школой «Тагалонг». Ее представитель начинает с того, что собирает все мыслимые отчеты о ценах конкурентов и пытается встать вровень с ценами самого серьезного из них. Причем чаще всего он пренебрегает другими (неценовыми) факторами. Подчас игнорируется даже то, что конкурент только что назначил эту цену.

¹ См.: **Couch D.** Pricing for profit // Steel. 1958. June 16. P. 2 - 3.

Рефреном в его песне звучит фраза: «Мы всегда готовы к конкуренции».

Следом идет тип Эйнштейна. К нему принадлежат «ценовики», являющиеся продвинутыми математиками и прекрасными чертежниками. Они рисуют кривые, выражающие тенденции, с помощью метода наименьших квадратов, «взвешивают» средние величины, вычисляют стандартные отклонения и выводят заключения о ценах из магической точки на графике, где линии пересекаются. «Эйнштейн» от ценообразования «зарывает» голову в песок, стараясь отмахнуться от внешних факторов, влияющих на цены.

Не менее «слеп» ко всему окружающему приверженец нормативов. Для него заранее установленная доля прибыли, которой нужно добиться, является «священной коровой». Разумеется, иногда он позволяет себе отклониться от этой цифры, но не далее, чем до величины, выражающей отдачу на вложенный капитал. И, хотя без подобных нормативов трудно обойтись в ценообразовании, когда они заполняют собой все его содержание, ценовые решения оказываются выхолощенными и беспомощными.

В свою очередь, традиционалист исходит из того, что его фирма долгое время успешно развивалась, достигала поставленных целей и регулярно выплачивала дивиденды своим акционерам. И ни разу перед ней не вставал вопрос о пересмотре ценовой политики. Так стоит ли теперь менять подход к ценообразованию? Кто даст гарантию, что новые веяния – вместо того, чтобы приумножить результаты фирмы – окончательно не потопят корабль бизнеса? Не лучше ли сохранить то, что до сих пор приносило удачу? Ведь от добра добра не ищут.

А сектант, наоборот, презирует традиционалиста, считая его подход заскорузлым, замшелым. Каждые несколько лет он автоматически меняет ценовую политику, независимо от того, была ли она успешной или привела к тяжелым последствиям. В отличие от традиционалиста, сектант лучше всего чувствует себя в ситуации ценовой суматохи и испы-

тывает полный восторг, когда ни один из клиентов не в состоянии уловить логику его прайс-листов.

Более тонко действует психолог. Он выстраивает головокружительную цепь умозаключений, больше напоминая не делового человека, а шахматиста. «Если я сделаю то-то, - рассуждает психолог, - получится вот что, и тогда, возможно, произойдет это. А если так, придется действовать таким образом». Он изучает специальные труды, посвященные человеческой мотивации и, следуя им, кончает тем, что его мудреные предположения начинают господствовать над фактами и даже трансформируют их, уродуя до неузнаваемости.

Нередко встречается художник, который не тратит много времени на анализ ситуации и стремительно набрасывает новый прайс-лист, а затем отправляет его по почте возможным покупателям и ждет их реакции. Но при первых же возражениях клиентов он отступает и высказывает готовность пересмотреть цены. Они колеблются с каждым дуновением рыночного ветерка. Такой художник нередко посылает своим клиентам толстые папки, куда те могли бы складывать полученные от него прайс-листы.

Иное дело – романист. Он не против твердых цен, но публикует только их фиктивные значения. Торгуясь с потенциальными клиентами о величине скидок, романист надеется прийти в итоге к тем ценам, которые содержатся в настоящем прайс-листе, спрятанном в его голове.

Настороженно смотрит на вещи заговорщик. Когда надо принять решение о ценах, первое, что приходит ему в голову, - обговорить их с основными конкурентами. А вдруг те предпримут что-то неожиданное? Заговорщик не планирует дерзких поступков, а предпочитает испытанные меры, которые, в конечном счете, больше устраивают конкурентов, нежели его самого.

Наконец, на рынке иногда попадают «правозащитники». Они упорно сопротивляются всему, что исходит от властей и призвано защитить публичные интересы. Их кредо – свобода ценообразования, его полная независимость для каждого региона и каждой отрасли. Даже когда такая линия

сталкивается с бюрократическими препонами и недоумением покупателей, «правозащитники» до конца отстаивают безусловное право продавца назначать цену по своему усмотрению.

Несмотря на комичность и утрированность этих образов, они не столь уж и редки в деловой практике. Почему? Да потому что в каждом из них выражено, хотя и в гипертрофированной форме, какое-то важное качество, которое должно быть присуще специалисту по ценам. Разве ему помешают аналитические и вычислительные способности «эйнштейна», тонкая рефлексия и знание человеческой природы психолога, чуткость художника или гибкость романиста? Конечно же, нет. Беда лишь в том, что эти качества в нем не соединяются друг с другом, составляя комплекс полезных инструментов, а остаются чуть ли не единственным средством решения ценовых вопросов.

Это не значит, что никто не вправе прибегать к излюбленным приемам и методам ценообразования. Каждый, кто принимает решения о ценах, руководствуется не только общими целями фирмы и усвоенными теориями, но и своим личным опытом, вольно или невольно привнося в свои выводы личностный привкус. Это неизбежно. Хуже, когда стиль превалирует над системой и превращается в ядро ценовых решений. Тогда и возникают односторонние, карикатурные образы специалистов, которые, невзирая на специфику стоящих перед ними задач и сложившихся обстоятельств, пытаются подогнать их под «лекало» своих стереотипов.

На память приходит старая притча о Ходже Насреддине. Сказывают, что он любил играть на домбре, но почему-то только на одной струне. Как-то его спросили: «Ходжа! Настоящие музыканты пользуются всеми струнами, а ты привязался к одной единственной. Она что – для тебя родная?» На что Насреддин, ничуть не смутившись, ответил: «Скажите тоже – настоящие. Да они дилетанты и перебирают все струны потому, что только ищут свою. А я уже нашел».

Возможно, и эти специалисты по ценам, так же, как Ходжа Насреддин, полагают, что уже нашли свою струну, и

им вряд ли следует что-либо менять в деловом поведении. Но тогда не стоит удивляться, что их ценовая мелодия больше похожа на какофонию. Чтобы сыграть серьезную музыку, требуется гораздо больше струн. И перебирать их надо не как попало, а в определенном порядке и сочетании друг с другом, то есть комбинируя методы ценообразования и прикладывая их к поставленным целям. А это и есть ценовая политика.

При этом нельзя забывать, что цена, будучи королевой маркетинга, тысячами нитей связана с его остальной частью и оказывает на нее решающее влияние. И неумелое обращение с ценами может привести к разрушительным последствиям. Вполне достойный товар, имевший все основания занять свою нишу в нужном сегменте рынка, будет обречен на провал, если в отношении него применяется непродуманная ценовая политика.

Так, если попытаться внедрить на рынок элитный продукт с помощью стратегии низких цен, вряд ли затем удастся добиться адекватной ценовой реакции от покупателей. Они не просто не захотят платить за него больше, чем вначале, но и будут относиться к нему как совсем не элитному товару. И никакие усилия уже не позволят фирме вернуться на круги своя.

Вот почему ценовую политику фирмы необходимо изначально «вписать» в маркетинговый план, в общий контекст ее приоритетов и применяемых неценовых факторов. В противном случае трудно будет справиться с противодействием конкурентов.² И, чтобы упрочить свои позиции, фирма должна придерживаться по крайней мере трех основных принципов.

Прежде всего, ценовая политика фирмы должна иметь твердое ядро. Оно связано с тем, каков сам ее подход к ценообразованию. Независимо от абсолютного уровня цен на продукцию фирмы, нужно определиться, как вести себя по отношению к ценам конкурентов. Следует ли придерживаться-

² См., напр.: **Harper D. V.** Price policy and procedure. N. Y., 1969; **Lynn R. A.** Price politics and marketing management. Homewood, Ill., 1967; **Pricing practices and strategies** / Bailey B. (ed.). N. Y., 1978.

ся их как ориентиров? Или, может, стоит попытаться диктовать рынку собственные цены? Или же, наоборот, нужно установить более низкие цены на свой товар?

Ответ на этот вопрос носит ключевой характер для маркетингового плана фирмы. Он определяет собой значение остальных факторов конкурентной борьбы. Тем более, что ценовая ориентация фирмы обычно распространяется на всю ее продукцию. Солидные конкуренты лишь в редчайших случаях «раздваиваются» или «растраиваются», продавая одни товары дороже, чем конкуренты, а другие – дешевле. Поэтому очертить свою линию ценового поведения на рынке – значит заложить основу собственной ценовой политики.

Далее. Цена не является изолированным маркетинговым инструментом. Она тесно переплетена с другими факторами – такими, как ассортимент, реклама, каналы распределения и т. д. Они не только сами зависят от ценовой политики, но и во многом влияют на назначение цен. В этом смысле цена является лишь одним – хотя и чрезвычайно существенным – свойством товара. Относительно высокая цена может рассматриваться, например, как показатель его качества. Что же касается более низкой цены, то ее можно представить как дополнительную выгоду, предлагаемую клиенту.

Если маркетинговый план предусматривает значительный рекламный бюджет, наивно рассчитывать на низкие цены. И, наоборот, если продукция, «выбрасываемая» на рынок, не нуждается в новой, специально для нее выстраиваемой сбытовой инфраструктуре, вполне можно обойтись без «взвинчивания» цен, играя на невысокой себестоимости и массовости продаж. Так, переплетаясь друг с другом и накладываясь на общую линию ценового поведения фирмы, маркетинговые факторы соединяются в целостный комплекс, способствующий наилучшему осуществлению продаж. Если сосредоточиться только на цене, можно не только упустить из виду другие важные факторы, но и не заметить ее собственное место в маркетинговой программе фирмы.

Наконец, нельзя ограничиваться собственными возможностями фирмы и поведением ее конкурентов. Не менее

важную роль играют условия, в которых происходит их противоборство. Причем дело не только в конкретных обстоятельствах, в которых оказывается фирма, но и в динамике изменения рынков в зависимости от жизненного пути товара. Ведь ясно, что на стадии внедрения он продается совсем иначе, чем когда достигает роста или зрелости, а тем более приближается к упадку. И если пренебречь этими особенностями, можно уподобиться человеку из притчи, который плакал на свадьбе и смеялся на похоронах.

Но, даже четко определив свои приоритеты ценообразования, фирма не исчерпывает ценовую политику. То, что можно рассчитать, исходя из этих принципов, есть не более чем базовая цена. И она лишь в редких случаях совпадает с реальной. В действительности приходится учитывать, наряду с ней, многообразные надбавки и скидки, иногда изменяющие ее до неузнаваемости.

Поскольку ни один продукт не существует в полной изоляции от других, его приходится рассматривать в контексте ассортимента. Поэтому цены неизбежно дифференцируются применительно к тому месту, которое занимает в нем конкретный продукт. В то же время, условия, на которых продаются товары, часто отличаются друг от друга – и подчас весьма существенно. И, естественно, они не могут не найти своего отражения и в ценах. Это также приводит к надбавкам и скидкам, модифицирующим исходные значения цен. А значит, ценовая политика должна включать в себя не только базовые уровни цен, но и гибкую систему надбавок и скидок, зависящих от места товара в ассортименте и условий совершаемых продаж. Только в этом случае можно говорить о дальновидном ценообразовании и действенной ценовой политике, способной наиболее емко выразить подлинные деловые интересы фирмы.

Так что же такое ценовая политика?

Это общая линия поведения фирмы в отношении цен на выпускаемую (реализуемую) продукцию, охватывающая, главным образом, формы, методы и процедуры их назначения и пересмотра, а также порядок контроля и мониторинга

ценовых решений. Она состоит из трех основных блоков - определения уровня базовых цен и их взаимосвязи и привязки к конкретным условиям продаж; утверждения порядка изменения цен и границ допустимых отклонений их от базовых значений; и, наконец, формирования механизма, обеспечивающего соответствие ценовой практики принятым стандартам (ориентирам и приоритетам) и недопущение выхода назначаемых цен за установленные пределы. Именно рассмотрение этих факторов, составляющих ядро ценовой политики в условиях рынка, и составляет предмет настоящей работы.

ГЛАВА ПЕРВАЯ

СПРОС И ЕМКОСТЬ РЫНКА

Быть может, кроме цены, во всем маркетинге нет другого такого фактора, который можно было бы подвергнуть столь же точному и скрупулезному рассмотрению. Она не просто объективно определена, но и количественно выразима, поддается расчету, а в известных пределах – и предвидению. И, казалось бы, ничто не мешает фирме отталкиваться от рыночных цен и на них строить маркетинговый план.

Однако, как ни странно, долгое время господствовал совершенно иной подход, который и в наше время находит широкое распространение. Его можно было бы фигурально обозначить как «затратный».¹ Он начинается с расходов, понесенных фирмой. Чтобы можно было рассчитывать хотя бы на выживание, эти затраты должны быть покрыты совокупным доходом. Поэтому ценообразование выстраивается из двух этапов.

Сначала собираются в кучу все затраты на товар, а затем к ним добавляется некая прибыль, которую – по-видимому, для солидности – называют разумной. Эта сумма и составляет цену, по которой должен продаваться товар. Такой подход обычно поддерживается производителями и финансистами. Не говоря уже об обывателях.

Между тем заранее трудно сказать, можно ли сбыть товар по этой цене. То, что кажется разумным продавцу, не обязательно приемлемо для покупателя. И прибыль, закладываемую в цену, правильнее было бы квалифицировать как желаемую, такую, которая способна удовлетворить запросы продавца. Но согласны ли с ней другие участники рынка? Не отдадут ли они предпочтение другому продавцу?

¹ См.: **Brooks D. G.** Cost oriented pricing: A realistic solution to a complicated problem // *Journal of marketing*. 1975. P. 72 –74.

1. Факторы спроса и его структура

Опытные продавцы хорошо знают, что придерживаться «затратного» подхода - значит, обресть себя на полную зависимость от рыночных ветров. А так недалеко и до потери контроля над прибылью. И дело не только в том, что товар перестанет раскупаться из-за слишком высоких цен. Не исключено и обратное. Вся продукция будет продана, но не по той цене, которая могла бы обеспечить максимальную прибыль. В этом смысле избыточно низкая цена ничем не лучше чрезмерно высокой.

Цена – это не простое аккумулирование затрат. Действенная ценовая политика должна отталкиваться не от них, а от потребителя, его способности и готовности платить за предлагаемый товар. Это вовсе не значит, что можно игнорировать затраты и, не обращая на них никакого внимания, свободно назначать цены. Такой произвол неминуемо привел бы к убыткам. Вопрос лишь в том, что первично – цена или затраты, - и какой из этих факторов должен стать печкой, от которой следует начать танцевать.

Конечно же, цена обязана сообразоваться с издержками. Впрочем, как и с другими факторами комплекса маркетинга. Тем не менее, отправной точкой для нее является рынок. Только исходя из сложившегося соотношения рыночных сил, можно прийти к «разумной» цене.

Впервые эту точку зрения – в предельно выпуклой, если не сказать - «экстремистской», форме - выразил Г. Форд в своей книге «Моя жизнь и работа».² Он настаивал, что главным в деловой политике являются усовершенствование продукта и расширение масштабов деятельности, а рычагом осуществления этих целей выступает снижение цен. Оно всегда должно идти впереди и показывать путь затратам.

Расходы никогда не рассматривались Фордом как постоянные. Поэтому вначале снижалась цена – до уровня, спо-

² См.: **Ford H. (with Crowther S.).** My life and work. N. Y., 1922.

собного привести к увеличению продаж, а затем ставилась задача придумать, как уложиться в «прокрустово ложе» новой цены. Разумеется, такая переоценка, не будучи подготовлена сокращением затрат, неизбежно «съедала» прибыль, но зато вынуждала искать и способы ее восстановления.

Чтобы «урезать» расходы, нужны новые идеи, и именно на них и ориентировались «мозги» фирмы. У них не оставалось иного выбора, кроме как найти такие решения, которые в состоянии не только компенсировать потери, но и обеспечить еще большие прибыли. Этот «форсированный» метод приводил, по мнению Форда, к гораздо большим – в том числе и техническим – результатам, продвигавшим как производство, так и продажи дальше, чем самое «свободное» исследование. Ибо лаборатории накрепко привязывались к финансам и тем самым к потребителю.

Можно разделять эту крайнюю точку зрения или подвергать ее критике. Но одно не подлежит сомнению. Затраты не могут быть исходным пунктом или конечной целью ценообразования. Они дают внутренний срез деятельности фирмы и обычно мало кого интересуют, кроме нее самой. Поскольку цена ориентирована на покупателя и зависит, прежде всего, от конъюнктуры рынка и уровня конкуренции на нем, именно там и надо искать первичную основу ценовой политики.

Разрабатывая политику цен, необходимо для начала определить конечных потребителей своей продукции. Именно они являются теми, кто платит за товар. А значит, в них и заключается фокус ценовой политики.

Как рынок отреагирует на цены, назначенные фирмой, - во многом зависит от того, насколько сработает ее маркетинговая программа. А та, в свою очередь, вряд ли может быть эффективной, если не выявлена «мишень», по которой она должна «бить», - потенциальный клиент. Именно его нужды, установки и предпочтения ложатся в основу рыночного поведения фирмы. И, если не удастся найти «крючок», на который можно было бы «подвесить» потребителя, цена, какой бы она ни была, скорее всего окажется бессильной помочь в конкурентной борьбе.

Лишь в редких случаях цены устанавливаются для каждого отдельно взятого клиента. Это происходит обычно в сфере «кустарного» производства. Гораздо чаще потребители изначально объединяются в рыночные группы, называемые сегментами.

Основанием для группировки покупателей могут послужить самые разные факторы, – например, географические, экономические, демографические, психологические и др.³ Главное, чтобы были соблюдены два условия. Во-первых, критерий разбиения должен быть существенным для продукции фирмы, а во-вторых, потребители, собранные вместе, должны быть однородными с точки зрения этого критерия.

По каждому из выделенных сегментов необходимо выявить соотношение цен и потенциального спроса на продукцию. Это может потребовать довольно глубокого проникновения в природу спроса на данный продукт и анализа факторов, которые на него влияют. Зато полученные результаты с лихвой окупят затраченные усилия.

Информация, полученная таким образом, является базой для определения структуры спроса по каждому сегменту. Это включает в себя как уровень цен, которые могут быть назначены фирмой, так и эластичность спроса по отношению к данному уровню. Если фирма не имеет опыта работы в таком сегменте и не может позволить себе полномасштабное исследование, включая контролируемый эксперимент и статистический анализ, придется ограничиться субъективной оценкой рынка. Хотя в этом случае полученные данные могут оказаться весьма далеки от реальности.

Прежде чем перейти к способам оценки спроса, стоит разобраться в составляющих его факторах. Поскольку он представляет собой способность и готовность потребителей приобретать определенные товары, необходимо каким-то образом выявить то, что способствует решению о покупке. И не просто вычленивать те или иные факторы, но и измерить их, придать им количественное выражение.

³ См.: **Петросян А. Э.** Курс на успех (Введение в управленческий маркетинг). Тверь, 1999. С. 36.

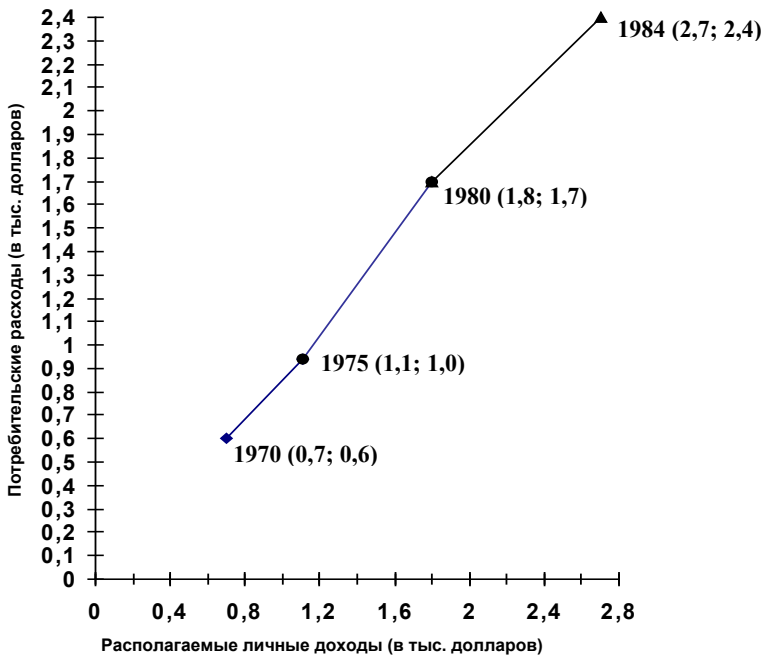
До второй половины XX века внимание обращалось в основном на те факторы, которые легко поддавались измерению. К ним относятся, например, цена, доход или численность населения в той или иной зоне продаж. Но при более глубоком рассмотрении оказалось, что не меньшее значение для оценки спроса имеют такие «летучие», едва уловимые факторы, как установки и ожидания клиентов. Казалось бы, они носят слишком «внутренний», если не сказать – интимный, характер и с трудом поддаются «взвешиванию». Тем не менее, без их учета невозможна реальная оценка спроса.

Желания потребителя, его вкусы и предпочтения лежат в основе рыночного поведения. Причем они достаточно стабильны для того, чтобы подвергать их количественному анализу. Разумеется, в долгосрочном плане под влиянием культурных, демографических и иных изменений, не говоря уже о продвиженческих усилиях продавцов, могут произойти заметные сдвиги во вкусах и предпочтениях потребителей. Однако, если рассмотрение ограничивается коротким временным периодом, можно, не боясь сильно ошибиться, принять их за константу. Вот почему ныне так часто используются для анализа спроса данные опросов общественного мнения, в первую очередь информация об установках и ожиданиях потенциальных покупателей.

Другим фактором, оказывающим решающее воздействие на параметры спроса, является доход. Но не номинальный, а располагаемый; тот, что остается после уплаты налогов и совершения обязательных платежей. Дело не только в том, что отсутствие или нехватка дохода сдерживают платежеспособный спрос. Не менее – если не более – важно то, что колебания располагаемого дохода заметно сказываются на конфигурации спроса, его внутренней структуре.

Вообще говоря, повышение доходов приводит к увеличению потребления почти всех видов продуктов и услуг. Практически единственное исключение – товары первой необходимости. Однако в целом рост потребления несколько отстает от динамики доходов. Это хорошо видно на графике, выражающем соотношение потребительских расходов и рас-

полагаемых личных доходов, зафиксированное в США в 70-х – первой половине 80-х годов прошлого века.⁴ Чтобы выразить его, то есть сопоставить соответствующие изменения в располагаемых доходах и потреблении товаров, используется понятие чувствительности спроса к доходу. Определяется оно с помощью коэффициента, который показывает средний процент, на который потребление увеличивается за базовый период при росте располагаемых доходов на 1 процент.



Более того. Хотя потребление в целом растет менее быстрыми темпами, нежели доходы, спрос на многие товары от них мало отстает. А расходы на некоторые продукты и услуги даже опережают увеличение доходов. И, чтобы механически не переносить общий коэффициент чувствительности

⁴ См.: **Statistical supplement** to survey of current business / U. S. Department of Commerce. Washington (D. C.). 1986. P. 2.

Спрос и емкость рынка

спроса к доходу на отдельные товарные группы, следует определять этот коэффициент применительно к каждой из них.

Предположим, нам удалось выявить коэффициенты чувствительности к доходам для некоторых продуктов и услуг и представить их в виде таблицы.

Коэффициенты чувствительности к доходам

<i>Товарная группа</i>	<i>Коэффици- циент</i>
Совокупные личные расходы	1,0
Товары длительного пользования	1,1
Товары повседневного спроса	1,0
Автомобили и запчасти	1,0
в том числе:	
автомобили (включая полную стоимость новых и остаточную – бывших в эксплуатации),	1,2
шины, запчасти и аксессуары	0,7
Одежда и обувь	0,5
Продовольствие	0,8
Ремонт квартир	1,4
Личные услуги	0,6

Коэффициенты, вошедшие в эту таблицу, показывают, как изменяется потребление при колебаниях располагаемых доходов. Скажем, рост доходов на 10 процентов должен привести к увеличению расходов на приобретение автомобилей на 12 процентов. Что же касается продовольствия, то его потребление вырастет лишь на 8 процентов. С помощью таких коэффициентов в принципе можно с известной точностью оценить потенциальный спрос при разных уровнях повышения располагаемых личных доходов.

Допустим, в ушедшем году было продано 5 млн. легковых автомобилей. Но считается, что в наступившем году

располагаемые доходы вырастут примерно на 3 процента. Стало быть, можно ожидать, что сбыт автомобилей увеличится до 5,2 млн. штук ($5 + 5(0,03 + 1,2)$).

Это, конечно, далеко не единственный способ оценки будущего спроса. Примерно тот же результат получится, если исходить из других факторов (например, доступности бензина или ожидаемого роста цен). Однако чем больше альтернативных методов приводят к одним и тем же оценкам, тем выше вероятность того, что итоговое значение носит более или менее достоверный характер.

Еще один фактор, определяющий структуру спроса, - доступность для покупателей товаров-заместителей. Дело в том, что любая потребность может быть удовлетворена различными путями. И, если какой-то товар весьма отличается от тех, которые имеют хождение на рынке, но, тем не менее, соответствует тем же запросам потребителей, что и другие, он может стать приемлемой альтернативой этим продуктам или услугам. Скажем, если некто хочет приобрести автомобиль как средство передвижения, чтобы ездить на работу или по магазинам, такой человек вполне способен предпочесть общественный транспорт, если тот хорошо функционирует в данной местности. Хотя, конечно, для настоящего автолюбителя доступность общественного транспорта – слабый аргумент. Ему гораздо важнее посидеть за рулем, почувствовать себя «хозяином» дороги.

Правда, степень заменимости одного товара другим достаточно трудно установить. Прямых способов измерения ее просто не существует. Однако, не имея представления об этом факторе, вряд ли можно сколько-нибудь достоверно оценить реальный спрос. Вот почему обычно прибегают к косвенным методам.

Одним из способов не прямой оценки степени заменимости товара является определение кросс-эластичности спроса. Оно состоит в выявлении колебания цен на продукт (услугу) в зависимости от изменения объема продаж его заместителей или, наоборот, в измерении динамики сбыта данного товара при разных ценах на замещающую его продукцию.

Иначе говоря, кросс-эластичность спроса можно выразить простой формулой:

$KЭ = \Delta Q_n / \Delta C_z$ (1), или $\Delta C_z / \Delta Q_n$ (2), где
 ΔQ_n – изменение объема продаж данного товара; а
 ΔC_z – прирост цены его заместителя.

Отсюда ясно, что чем меньше отношение (1) и соответственно чем больше отношение (2), тем выше степень взаимной заменимости тех или иных продуктов или услуг.

Для многих – если не для подавляющего большинства – товаров взаимоотношение доступности заместителей и масштабов спроса носит инверсный (обратный) характер. То есть чем больше заместителей присутствует на рынке, тем ниже объемы продаж данного продукта. И чем меньше заместителей, тем более значительное количество его может быть продано.

Однако это правило отнюдь не универсально. В некоторых случаях отношение товара к его заместителю не столько инверсно, сколько дополнительно. Это значит, что они не только вытесняют друг друга. В определенных пределах продажи одного продукта способствуют сбыту других.

Например, компьютеры и запчасти к ним в каком-то смысле являются заместителями. Если компьютер выходит из строя, его владелец оказывается перед выбором: приобрести новый или же заменить ту компоненту, которая стала причиной сбоя. Если отдать предпочтение второй альтернативе, машин будет продано меньше, чем при противоположном решении. Но, с другой стороны, чем выше уровень продаж компьютеров, тем шире потенциальный спрос на запчасти. А значит, при оценке кросс-эластичности спроса на эти продукты следует делать поправку на их совместный эффект.

Наконец, ключевым фактором спроса является сама цена. В том числе и потому, что, в отличие от других факторов, которые в краткосрочной перспективе считаются относительно стабильными, колебание цен происходит постоянно. Причем независимо от того, являются ли они конкурентными и складываются под влиянием рыночной конъюнктуры, столкновения продавцов с покупателями, или моно-

Глава первая

полными, то есть устанавливаются продавцами самостоятельно. Даже цены, регулируемые государством (на газ, электроэнергию и т. д.), не говоря уже о картельных (например, ОПЕК), меняются гораздо чаще, чем этого хотелось бы покупателям.

Линия, выражающая на графике зависимость между уровнем цены и объемом продаж, называется кривой спроса. Она показывает, какое количество товара может быть продано по данной цене в течение определенного промежутка времени. При этом цена и спрос, как правило, обратно пропорциональны друг другу. А потому кривая спроса имеет отрицательный наклон.

Возьмем, например, такую товарную группу, как мясо, домашняя птица и рыба. Ее кривая спроса на рынке Соединенных Штатов в середине XX века выглядела так:⁵



Реальные замеры представляются в форме рассеянной диаграммы. Но, если удастся подогнать ее под кривую с известными математическими свойствами, тогда нетрудно вывести для нее и подходящее уравнение. Даже если регрессия в соотношении цены и количества носит неустойчивый характер, подвергнув ее математической обработке, можно в каком-то приближении сформулировать эту зависимость.

⁵ См.: **Duesenberg J. S., Preston L. C.** Cases and problems in economics. Englewood Cliffs, N. J., 1960. P. 45.

Для удобства кривую спроса часто изображают в качестве прямой линии. Хотя понятно, что в большинстве случаев она далеко отклоняется от такого «идеала». Более того, нередко кривая спроса оказывается нелинейной или ломаной линией, принимая весьма сложные и даже «ступенчатые» формы.

Однако кривая спроса – далеко не единственная мера соотношения цены и объемов продаж. Применяются и другие формы его количественного выражения. Наиболее распространенной из них является ценовая эластичность спроса. Она характеризует то, каким образом колебания в объемах продукции, запрашиваемых покупателями, зависят от изменения цены.

Формулу ценовой эластичности спроса можно представить в таком виде:

$$\text{ЦЭ} = (Q_1 - Q_2) : (Q_1 + Q_2) / (P_1 - P_2) : (P_1 + P_2), \text{ где}$$

Q_1 – объем спроса до изменения цены;

Q_2 – ожидаемые продажи после изменения цены;

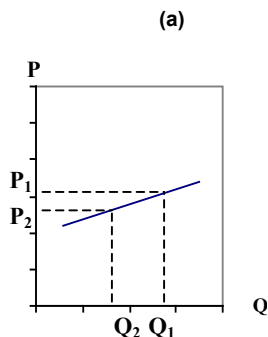
P_1 – первоначальная цена;

P_2 – вновь назна-

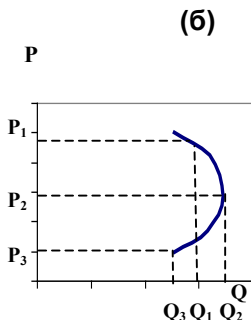
ченная цена.

Значение эластичности спроса по цене обычно выражается отрицательным числом. Это происходит как раз ввиду отрицательного наклона кривой спроса, что свидетельствует о том, что объем продаж данного товара тем больше, чем ниже его цена. Однако встречаются и исключения. В некоторых случа-

ях, когда речь идет, например, о престижных товарах – ширкарных духах, автомобилях и т. д., – высокая цена не только не препятствует спросу, но и в каком-то смысле подстегивает



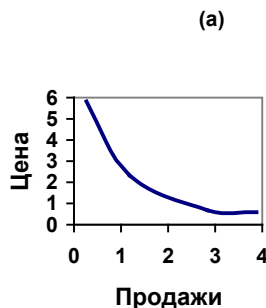
его (а). Тогда значение ценовой эластичности предстает в качестве положительного числа.



А иногда кривая спроса и вовсе не имеет постоянного знака. Отрицательный наклон ее плавно переходит в положительный (б). Это происходит, например, на рынке автомобильных масел. Спрос на них вначале увеличивается по мере снижения цен, но затем

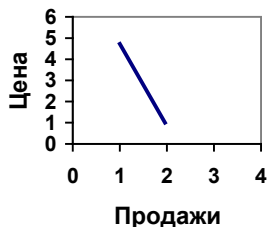
вступает в обратную фазу. Видимо, покупатели исходят из того, что слишком дешевое масло не может быть достаточно качественным, а следовательно, представляет угрозу для двигателя. Естественно, такое масло приобретают лишь те из них, кто ездит на старой или дешевой машине.

Теоретически ценовая эластичность способна принимать любые значения — от нуля до минус бесконечности. Но для ее понимания критически важно одно из них, равное -1 . Оно называется унитарной (единичной) эластичностью (а). Любое значение, превышающее -1 (скажем, $-0,85$), свидетельствует о неэластичном спросе (б). И, наоборот, если ценовая эластичность оказывается меньше, чем -1 (скажем, $-1,35$), мы имеем дело с эластичным спросом (в).



Разумеется, регулярные линии не вполне точно отображают ценовую эластичность спроса. В действительности она различна во всех точках вдоль кривых спроса, представленных на графиках (б) и (в). Однако, если применить формулу

(б)



ценовой эластичности к любой паре данных, соответствующих таким прямым линиям, результат будет вполне совместим с характеристикой спроса как всецело эластичного или полностью неэластичного.

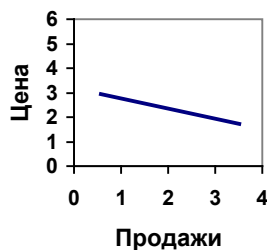
Что же дает показатель эластичности спроса для ценообразовательной практики?

Разберем пример.

Допустим, что продавец поваренной соли выяснил, что спрос на его продукт сильно неэластичен. Это значит, что снижение цены на соль приведет к далеко не пропорциональному увеличению сбыта.

Поскольку совокупный доход продавца зависит не только от объемов продаж, но и цены товара, эффект, полученный от прироста сбыта, даже не покроет потерь от уменьшения цены, не говоря уже о наращивании прибылей. Зато повышение цен, как ни странно, способно увеличить совокупный доход. Поскольку оно вызовет лишь незначительное сокращение сбыта, потери с лихвой компенсируются дополнительными доходами, полученными благодаря более высокой цене.

(в)



Проверим на цифрах, насколько правомерен этот вывод. Предположим, фирма продавала в год 10000 тонн поваренной соли по цене 8000 руб. за тонну. Тем самым ее совокупный доход равнялся 80 млн. руб. При этом эластичность спроса составляет $-0,4$. Что произойдет, если фирма примет решение снизить цену на 20 процентов?

Объем продаж соли увеличится до 10800 тонн в год. Но, поскольку цена за тонну окажется на уровне 6400 руб., совокупный доход составит 69 млн. 120 тыс. руб., то есть на 10 млн. 880 тыс. руб. меньше, чем в предыдущем году. Между тем если бы фирма увеличила цену на соль ровно на такую же величину (до 9600 руб.), совокупный доход достиг бы 88 млн. 320 тыс. рублей (9800 тонн * 9600 руб.), что на 8 млн. 320 тыс. руб. превышает прежний показатель. Вот почему прежде чем принять ценовое решение, следует выяснить действительную меру эластичности спроса.

2. Частные формулы спроса

Как же составить полную картину спроса по его факторам?

Первое, что приходит в голову, - это изучить эти факторы по отдельности, а затем сложить воедино те влияния, которые каждый из них оказывает на спрос. Например, если рост доходов способствует увеличению спроса на какую-то величину, а увеличение цен, наоборот, сдерживает его, то, наложив друг на друга эти эффекты, мы получим результирующее значение изменения спроса. Однако подобное упрощение сколь угодно удобно, столь и обманчиво. Факторы спроса тесно связаны между собой, периодически меняются и действуют не по очереди, а практически одновременно. А значит, нужно охватить спрос единым взглядом, имея в виду совместный учет целого набора факторов.

Как этого можно добиться?

Прежде всего, данные, полученные путем изучения отдельных факторов, необходимо представить в графической форме и «подогнать» под те или иные математические кри-

вые с хорошо известными свойствами. Затем, трансформировав эти кривые в описывающие их количественные зависимости, можно составить уравнения, выражающие особенности спроса. Наконец, скомбинировав эти уравнения определенным образом, мы получим единое уравнение, изображающее количественное поведение спроса при подразумеваемых условиях. Оно-то и представляет собой формулу спроса, которая в общем виде записывается так:

$$D = f(N, I, S, P), \text{ где}$$

f – некоторый коэффициент пропорциональности;

N – потребительские запросы;

I – располагаемый доход;

S – продажи товаров-заместителей;

P – цена предлагаемого товара.

Это совсем не значит, что в формулу спроса на любой продукт могут входить только эти переменные и именно в таком составе. Иногда какой-то из факторов оказывается не очень существенным, и им попросту пренебрегают. В других случаях приходится модифицировать или конкретизировать ту или иную переменную, разбивая ее на отдельные составляющие. Но, как бы то ни было, все эти изменения должны диктоваться обстоятельствами, сложившимися на тех или иных рынках и приводить к более точной картине спроса.

Представим себе, что требуется оценить спрос на бензин. Логично предположить, что объем продаж тут зависит не только от общего количества применяемых транспортных средств, но и от их вида. Ведь известно, что тяжелые грузовики и полномерные автобусы расходуют гораздо больше топлива, чем легковые автомобили. Поэтому, рассчитывая потребление бензина, лучше соотносить его с каждым из этих видов транспорта. В то же время, если учесть, что газ в качестве автомобильного топлива не нашел еще у нас широкого применения, можно, несколько огрубляя ситуацию, допустить, что у бензина нет заместителей. Тогда формула бензина примет такой вид:

$$B = f[(A + Г + Л), I, P], \text{ где}$$

A – автобусы;

Г – грузовые; и

Л – легковые машины.

Но, чтобы формула спроса оказала реальное содействие в прогнозе объемов продаж и помогла сосредоточить усилия продавца на наиболее перспективных участках рынка, ей следует придать более точный, количественно определенный вид. Разумеется, для этого потребуются развернутое изучение специфических факторов, влияющих на продажи бензина. Зато конкретизация общей формулы, основанная на полученных результатах, превратит ее в подлинный инструмент замера рынка.

Если говорить о бензине, то формула спроса на него была разработана еще в 50-е гг. XX в. Л. Колберном. Он придал входящим в нее переменным численное выражение. Трудно сказать, насколько точно эта формула выражала характер и объемы спроса на бензин. Но благодаря ей стало возможным непосредственно вычислять количество бензина, которое удастся продать при данных условиях:

$B = \{(1.66Г + Л + 5,5А) * (0,458 (3,151)^{1,65}) * 4,74P^{0,52}\} 17T$, где Т – господствующая на рынке тенденция, определяющая собой ожидаемые изменения.⁶

Вообще говоря, формулы спроса были построены чуть ли не для всех товарных групп.⁷ Однако больше всего повезло легковым автомобилям. Они попали в поле зрения не только отдельных специалистов, но и государственных органов. Так, Министерство торговли США предложило для них такую формулу:

$P = 0,0003X_1^{2,5}X_2^{2,3}X_3^{-1,4}(0,092)X_4$, где

Р – новые приобретения личных автомобилей в расчете на 1000 домохозяйств;

X_1 – реальный располагаемый доход, приходящийся на одно домохозяйство в текущем году;

⁶ См.: **Colburn L. D.** Forecasting sales of semidurable and perishable goods // Spencer M., Siegelman L. Managerial economics. Homewood, Ill. 1959. P. 162.

⁷ См., напр: **Houthaker H. S., Taylor L. P.** Consumer demand in the United States. Camb., Mass., 1970.

X_2 – располагаемый доход одного домохозяйства в текущем году как процент от дохода предыдущего года;

X_3 – отношение средней розничной цены автомобиля ко всем потребительским ценам (вычисляется с помощью индекса потребительских цен);

X_4 – средний период от выпуска автомобиля до его утилизации

(все данные приводятся в сопоставимых ценах).⁸

С помощью этой формулы в принципе можно было бы достаточно точно оценить спрос на легковые автомобили - во всяком случае на американском рынке, для которого она и была разработана. Но беда в том, что за последние десятилетия произошла столь глубокая сегментация автомобильных рынков, появилось такое множество видов и моделей, что формула, предложенная Министерством торговли США, стала малоприменимой для решения практических задач. Более того, по той же причине крайне трудно построить не только общую формулу для личных автомобилей, но даже специальные формулы для отдельных типов машин.

Тем не менее, разработка формул спроса для различных товарных групп – вполне реальная цель и сегодня. Если, конечно, выполняются два важнейших условия: удастся выделить основные факторы спроса и собрать о них достоверные количественные данные. Поэтому уравнения, описывающие спрос, по-прежнему остаются ключевым средством его понимания и предсказания.

3. Рыночный потенциал

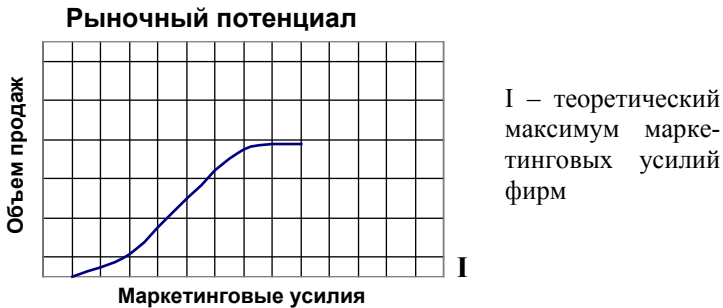
Для чего нужно изучение спроса?

Очевидно, для того, чтобы выявить потенциальную емкость рынка, то, какой объем продукции можно продать на нем при максимальных усилиях всех фирм, действующих на данном рынке. Эту величину,

⁸ См.: **Consumer markets** for durable goods // Survey of current business. 1952. April. P. 19.

выражающую способность рынка поглотить определенный объем товаров в течение данного периода, можно назвать рыночным потенциалом. Ее представляют как в натуральной, так и в денежной форме.

Но рыночный потенциал совсем не обязательно реализуется на практике. Фирмы, представленные на рынке, могут посчитать свои вложения в продвижение продукции чрезмерными, и тогда фактический уровень сбыта окажется ниже предельного значения. Иначе говоря, потенциал рынка не будет исчерпан. Поэтому им нельзя ограничиваться. Нужно выяснить, как меняется объем продаж при различных уровнях затрат на продвижение товара.



Но, несмотря на кажущуюся простоту, не так-то легко определить потенциал того или иного рынка. Дело в том, что многое зависит от того, как обозначить его границы, не говоря уже о том, что и сам продукт далеко не всегда можно четко идентифицировать.

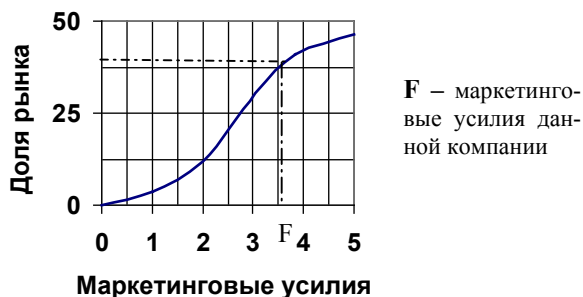
Допустим, нужно оценить потенциал рынка грузовых автомобилей. Стоит ли указывать спрос на пикапы или грузопассажирские автобусы? Пока не вполне ясно. Смотря для чего требуется такая оценка. Например, если измерение потенциала рынка производится для фирмы, оборудующей кузова тентами, следует учитывать и пикапы, тогда как машины с цельнометаллическими кузовами не представляют для нее никакого интереса.

Или предположим, мы занимаемся потенциалом рынка меховых шуб. Нетрудно догадаться, что в разных частях страны они пользуются совсем не одинаковым спросом. Вряд ли шубы будут особенно популярны в Дагестане или на Черноморском побережье, хотя легкие пуховики там могут найти широкий сбыт. И, наоборот, в Сибири большинство населения отдаст предпочтение шубам, понимая, что никакой пуховик не способен уберечь от крутых морозов. Поэтому такой показатель, как объем продаж зимней верхней одежды, взятый без всякой «привязки», почти не имеет реального смысла и в общенациональном масштабе скорее может запутать, нежели прояснить картину спроса.

Более того. Рыночный потенциал сам по себе мало что дает фирме для выявления ее перспектив. Ведь на рынке она действует не одна, и его емкость хотя бы частично может быть заполнена конкурентами. А значит, без учета их маркетинговых усилий трудно рассчитывать на сколько-нибудь реалистичный прогноз.

Чтобы конкретизировать понятие рыночного потенциала применительно к возможностям фирмы, целесообразно прибегнуть к другому понятию – сбытового потенциала

Сбытовой потенциал



фирмы. Оно показывает долю рынка, которую в силах захватить фирма при условии доведения ею своих маркетинговых усилий до максимального уровня. Соответственно формула

сбытового потенциала включает в себя отношение прироста доли рынка к изменению маркетинговых усилий фирмы по сравнению с ее конкурентами:

$$СП = \Delta Д / \Delta МУ, \text{ где}$$

$\Delta Д$ – увеличение (уменьшение) доли рынка, выражаемой в процентах;

$\Delta МУ$ – изменение разницы между вложением в маркетинг данного товара самой фирмы и расходами ее конкурентов.

Как и потенциал рынка, сбытовой потенциал относится к продажам определенного продукта в том или ином рыночном сегменте. Естественно, у многих фирм он сильно колеблется при переходе от одних сегментов или зон рынка к другим. К тому же сбытовой потенциал труднее поддается количественной оценке. Тем более, что он гораздо быстрее меняется со временем. Поскольку конкуренты обычно стремятся усилить свои позиции и добиться преимуществ над другими участниками рынка, проекция сложившегося потенциала сбыта на будущее оказывается более размытой.

Допустим, на рынке бисквитных тортов действуют два основных конкурента – «Сладкоежка» и «Толстяк». Первая фирма владеет 34,2 процента рынка, а вторая – лишь 23,9 процента. Проходит несколько лет – и «Толстяк» совершает рывок. Он захватывает новые группы потребителей, и его доля вплотную подходит к 45 процентам. Что же касается «Сладкоежки», то она испытывает болезненное падение. Ее доля сокращается почти на треть и «застывает» на отметке 23 процента.

Что позволило «Толстяку» не просто обогнать конкурента, но и оставить его далеко позади? Разумеется, в первую очередь агрессивная рекламная кампания и целая программа улучшения качества продукции. Но рискнула бы фирма изначально предположить, что ей удастся добиться такого результата? По-видимому, нет.

Конечно, «Толстяк» хорошо поработал и справедливо рассчитывал на соответствующий эффект. Вероятно, он с полным основанием надеялся, что утрет нос «Сладкоежке».

Но вряд ли можно было с уверенностью говорить о том, что будет достигнуто двукратное превышение доли рынка, принадлежащей основному конкуренту. Ведь такой плачевный для «Сладкоежки» результат был обусловлен не только усилиями «Толстяка», но и ее собственной слабой и безвольной политикой.

Рыночный потенциал, не говоря уже о потенциале сбыта, редко удается измерить напрямую. Это случается с товарными группами, которые, с одной стороны, находятся в фокусе внимания правительственных ведомств, а с другой — ведут себя достаточно однообразно и мало меняются от года к году. К ним принадлежат, например, хлеб или водка. Данные об их продажах в предыдущие годы позволяют дать приближенную оценку текущего рыночного потенциала. А по крупным товарам, таким, как автомобили, кроме информации о совокупных продажах, имеются и цифры, касающиеся отдельных продавцов (производителей). Их можно найти как в официальных источниках, так и в специализированной прессе. Но большая часть продуктов и услуг требует применения косвенных методов.

Лучше всего, конечно, провести специальное обследование рынка или сбытового потенциала. Во-первых, оно почти всегда выполнимо. А во-вторых, с его помощью можно выявить такие детали и тонкости, которые обычно ускользают от стандартизированных отчетов. Но тут, к сожалению, придется столкнуться с другой проблемой: какими силами провести обследование?

Если фирма реализует свою продукцию ограниченному числу клиентов и локализовано, то есть в узких территориальных пределах, особых трудностей она не будет испытывать. Достаточно, чтобы некоторые из ее сотрудников, прошедшие определенную подготовку, опросили потребителей и обобщили полученные данные. А как быть в случае, когда номенклатура и ассортимент продукции весьма разнообразны, да и зона продаж столь широка, что не поддается непосредственному охвату? Увеличить число сотрудников, занятых в обследовании? Но откуда их взять? Привлечь к

работе персонал региональных представительств? Но позволит ли их квалификация справиться со столь специфической задачей?

4. Экспресс-анализ рынков

По-видимому, в тех ситуациях, когда обследование рынка представляется сложным и масштабным, правильнее воспользоваться услугами организаций, способных предоставить необходимую информацию. Речь идет не только о заказах на проведение маркетинговых исследований на заданную тему, но и о так называемых подписных услугах. Хотя у нас они не получили значительного распространения, в промышленно развитых странах в них видят один из наиболее эффективных каналов сбора данных.

Так, несколько десятилетий назад подразделение «Додж» американской фирмы «Мак-Гроу Хилл» предложило всем заинтересованным лицам подписаться на информацию о новостройках, запланированных в различных уголках страны. В отчете, высылаемом клиенту, были данные как о местоположении стройки, так и о ее масштабах, характере, используемых технологиях и т. д. Опираясь на эти данные, можно с известной точностью оценить, например, потенциал рынка стройматериалов. И, естественно, их производители были избавлены от необходимости непосредственно заниматься исследованием своих рынков.

Помочь в оценке объемов будущих продаж способны и так называемые индексы рынков. Они представляют собой числа, показывающие доли совокупного спроса, приходящиеся на отдельные зоны. Такие индексы могут учитывать как один из факторов спроса, так и их комбинации. В первом случае мы имеем дело с однофакторными индексами, а во втором – с многофакторными.

Попробуем рассчитать какой-нибудь простой индекс. Возьмем за основу розничные продажи. Данные по стране в целом и отдельным федеральным округам сведем в таблицу и рассчитаем индекс розничных продаж.

Однофакторный рыночный индекс

Федеральный округ	Розничные продажи 2006 г. (в млн. руб.)	Индекс
Северо – Западный	88113	11,6
Центральный	208627	27,3
Южный	132746	17,4
Приволжский	104482	13,7
Уральский	98701	12,9
Сибирский	74388	9,8
Дальневосточный	56021	7,3
Всего	763078	100

Как можно использовать значения этого индекса?

Допустим, фирме, торгующей потребительскими товарами общего назначения в масштабе всей страны, нужно спланировать не только объем, но и структуру своих продаж. Тогда ей стоит обратиться к этому индексу. Исходя из него, следует ожидать, что в Центральном округе будет продано 27,3 процента от общего объема продукции, тогда как в Дальневосточном – лишь 7,3 процента. Естественно, при условии, что рыночное поведение данного продукта мало отличается от округа к округу, и спрос на него достаточно однороден.

Однако далеко не все рыночные индексы столь просты. Встречаются и такие, которые получаются путем сложных расчетов, где учитываются не только количественные показатели, но и «веса» отдельных факторов. К числу наиболее известных и широко применяемых рыночных индексов, предоставляемых на коммерческой основе, относятся показатели, включаемые в ежегодный «Обзор покупательной способности» американского журнала «Sales management». Кроме однофакторных индексов населения, розничных продаж и эффективного дохода покупателей, они охватывают три специаль-

Глава первая

ных индекса – покупательной способности, активности продаж и качества.

Индекс покупательной способности представляет собой классический пример «взвешенного» показателя. Фактору эффективного дохода покупателей присваивается «вес» 0,5; розничных продаж – 0,3; и населения – 0,2. Затем определяется доля той или иной зоны рынка по каждому из этих факторов в итоговых данных в целом по стране. Полученные значения умножаются на «вес» соответствующего фактора. И, наконец, результаты складываются друг с другом, образуя индекс покупательной способности.

Рыночная зона	Факторы и «веса»			
	Доля эффективного дохода покупателей (W=0,5)	Доля розничных продаж (W=0,3)	Доля в численности населения (W=0,2)	Индекс (W = 1,0)
Москва	0,194	0,232	0,071	
х «вес»	0,097	0,070	0,014	0,181
Санкт-Петербург	0,076	0,084	0,036	
х «вес»	0,038	0,025	0,007	0,070
Свердловская область	0,041	0,044	0,024	
х «вес»	0,021	0,013	0,005	0,039
				0,290

Какие выводы можно сделать, основываясь на этих (произвольных) данных, представленных таблице? Во-пер-

вых, покупательная способность трех интересующих нас региональных рынков составляет 29 процентов (почти треть) общенационального. Но даже среди лидеров есть абсолютный чемпион. Это Москва, чьи возможности в 2,59 раза превышают соответствующий потенциал Санкт-Петербурга. А Свердловская область многократно уступает обеим столицам. Стало быть, при прочих равных условиях целесообразней размещать свои продажи именно в Москве или – в крайнем случае – в Санкт-Петербурге. Что же касается остальных регионов, то в сумме их покупательная способность лишь немного превышает треть общенациональной. Поэтому они скорее всего представляют для продавцов еще меньший интерес, чем Свердловская область.

Индекс активности продаж опирается лишь на два из трех факторов, представленных в индексе покупательной способности. Фактически тут выявляется показатель продаж, приходящихся на долю населения данной территории (рыночной зоны) по сравнению с тем же показателем, взятым по стране в целом. Но для удобства вычислений доля в розничных продажах просто соотносится с долей в численности населения.

Рыночная зона	Доля розничных продаж (А)	Доля в численности населения (В)	Индекс (100 (А/В))
Москва	0,232	0,071	327
Санкт-Петербург	0,084	0,036	233

Отсюда ясно, что в Москве сбытовая активность выше, чем в Санкт-Петербурге. Хотя в Санкт-Петербурге этот индекс несколько больше, чем в среднем по стране.

За счет чего же Москва имеет такой перевес?

Глава первая

Очевидно, в Москве выше покупательная способность населения. Она более динамична и превосходит по численности остальные регионы. А кроме того, естественно предположить, что многие из тех, кто совершает там розничные покупки, являются не местными жителями, а приезжими – туристами или теми, кто гостит у своих родственников, друзей и знакомых.

Наконец, индекс качества соотносит покупательную способность на душу населения той или иной территории (рыночной зоны) с соответствующим общенациональным показателем.

Рыночная зона	Индекс покупательной способности (A)	Доля в численности населения (B)	Индекс (100 (A/B))
Москва	0,181	0,071	255
Санкт-Петербург	0,070	0,036	195

Легко заметить, что индекс качества обеих рыночных зон выше, чем в целом по стране. В то же время, Москва по этому показателю существенно опережает Санкт-Петербург, то есть и покупательная способность не только всей рыночной зоны, но и ее среднестатистического представителя выше, чем у других территорий. Эта информация может быть полезной не только для разумного ценообразования, но и для отбора тестовых рынков, на которых проверяются перспективы новых или модифицированных товаров, подбора дистрибьюторов и дилеров, размещения собственных представительств и даже выбора средств осуществления рекламных мероприятий.

Еще одним полезным индексом является показатель продвинутости торговой марки. Но с его помощью производится оценка не столько емкости самого рынка, сколько

Спрос и емкость рынка

сбытового потенциала той или иной фирмы. Этот индекс выражает отношение доли продаж фирмы, приходящихся на определенную территорию, к потенциалу всего территориального рынка.

Чтобы вывести индекс продвинутости торговой марки, нужно, прежде всего, аккумулировать базовые цифры продаж в целом по стране и по отдельным регионам. Затем путем соотнесения продаж, осуществленных в каждой из этих территориальных зон, с совокупными продажами данного продукта, определяется сбытовой потенциал отдельно взятых зон. Следующий шаг – построение картины распределения сбыта конкретной фирмы по рыночным зонам. Для этого ее продажи в каждой зоне соотносятся с общей суммой реализации. Наконец, разделив долю продаж в той или иной зоне на сбытовой потенциал самой зоны и умножив полученный результат на 100, найдем индекс продвинутости торговой марки, под которой фирма осуществляет сбыт того или иного продукта.

Рыночная зона (округ)	Розничные продажи	Индекс сбытового потенциала зоны	Объем продаж фирмы	Доля продаж в данной зоне	Индекс продвинутости торговой марки $100 \cdot (4) / (2)$
Северо-Западный	88,1	11,6	1,4	5,9	51
Центральный	208,6	27,3	4,5	18,9	69
Южный	132,8	17,4	4,2	17,7	102
Приволжский	104,5	13,7	2,5	10,5	77

Глава первая

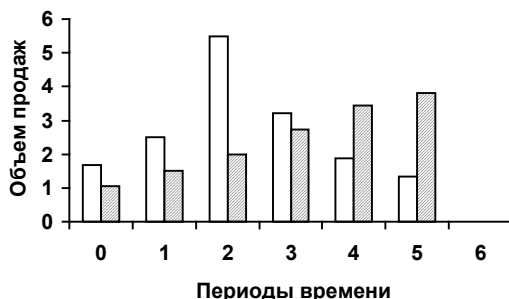
Рыночная зона (округ)	Розничные продажи	Индекс сбытового потенциала зоны	Объем продаж фирмы	Доля продаж в данной зоне	Индекс продвинутости торговой марки 100*(4)/(2)
Уральский	98,7	12,9	7,7	32,3	250
Сибирский	74,4	9,8	2,1	8,8	90
Дальневосточный	56,0	7,3	1,4	5,9	81
ВСЕГО	763,1	100	23,8	100	

Фирма, чьи показатели представлены в таблице, очевидно, весьма преуспела в Уральском округе, но крайне скромно вела себя в Северо-Западном. Результаты, относящиеся к Южному округу, можно считать вполне приемлемыми, чего не скажешь о работе в Центральном и Приволжском округах. Возможно, этими зонами фирма пренебрегла вполне сознательно, избрав своим целевым рынком Уральский и Южный округа. Однако не исключено, что она просто не сумела адаптировать свою маркетинговую программу к тем зонам, где индекс продвинутости ее торговой марки оказался на критически низкой отметке.

Значительный интерес представляет и такой косвенный метод зондирования рынка, как аудит запасов. Его первооткрывателями стали фармацевтическая и пищевая отрасли промышленности. Отчасти потому, что они находились в полосе скачкообразного роста, но главное – из-за высокой конкуренции, которая заставляла фирмы, занятые в них, подробно исследовать интересующие их рынки.

Погрузившись в анализ товарооборота на этих рынках, производители лекарств и упакованной еды обнаружили, что их собственная статистика продаж сильно расходится с действительной картиной спроса. Выяснилось, что существует заметный временной разрыв между отгрузкой продукции оптовым и розничным продавцам и последующей закупкой ее конечными потребителями.

Предположим, фирма продает готовые завтраки из риса. Сбыт продукции осуществляется в течение шести последовательных периодов. Сравним поведение конечных потребителей и перепродавцов.



На диаграмме белые столбики символизируют отгрузку продукции производителями, а заштрихованные – розничные продажи. Достаточно просто взглянуть на них - и станет ясно, что продажи производителей и перепродавцов носят не просто различный, но и в каком-то смысле противоположный характер.

Если судить с точки зрения производителя, можно заметить, что рисовые завтраки получили почти немедленное признание потребителей. В самом деле, до третьего периода их продажи неуклонно росли, причем в самом этом периоде они увеличились чуть ли не вдвое по сравнению со вторым. Зато потом случился обвал. В четвертом периоде заказы упали более чем наполовину и впоследствии продолжали снижаться, хотя и не такими быстрыми темпами.

А теперь посмотрим на эту ситуацию глазами розничных продавцов. Что они видят? Постоянный рост продаж готовых завтраков. Правда, тут кривая сбыта не взмывает вверх, но она и не пикирует вниз. Розничные продавцы медленно, но верно завоевывают потребителя.

Чем же обусловлена столь значительная разница?

Тем, что первоначальное увеличение отгрузки продукции производителями обусловлено не столько динамикой спроса, сколько стремлением перепродавцов запастись достаточным количеством перспективного товара. Как только складские емкости оказались заполнены им, заказы производителям резко сократились. И это несмотря на то, что с каждым периодом объем розничных продаж только возрастал.

Эта ситуация чем-то напоминает работу трубопровода. Сначала в него закачивается жидкость, которая практически не потребляется. И лишь затем она начинает использоваться для тех или иных нужд. Вот почему такой сбыт продукции порой шутя называют трубопроводным. Его характерная особенность заключается в том, что по итогам продаж нельзя сделать однозначных выводов. Поспешные решения отозвать продукт или, наоборот, вовлечься в дорогостоящую программу его продвижения с одинаковой вероятностью могут привести к нежелательным последствиям.

Как же быть?

Разумеется, наилучший вариант – непосредственный зондаж розничных продаж потребителям. Но, если не считать небольшого числа вертикально интегрированных компаний, контролирующих всю цепочку распределения, ведущую от завода-изготовителя к магазинам, производители не имеют достаточной информации о рознице. И они вынуждены прибегать к услугам специализированных фирм, занимающихся маркетинговыми исследованиями.

Однако не все маркетинговые фирмы собирают данные с помощью классических научных методов. Некоторые из них содержат особую розничную сеть, которая, помимо непосредственных продаж, призвана аккумулировать и суммировать информацию о закупках товаров потребителями. Так,

одна из первых фирм подобного рода создала достаточно представительную сеть аптек и бакалейных магазинов, в которых периодически проверяла товародвижение и аудировала запасы. Полученные сведения, будучи обобщены и дополнены информацией о потребителях, включая их отношение к носителям рекламы и ее содержанию, предоставлялись производителям и оптовым торговцам. Тем самым для них открывалась картина реального спроса и динамика поведения конечных потребителей продукции.

Разновидностью аудита запасов можно считать сбор информации об отпусках со складов. В последнее время он приобретает все большее значение. С одной стороны, обычный аудит запасов обходится весьма дорого, а с другой – автоматизация складского учета позволяет легко аккумулировать данные о перемещении товаров со складов в магазины и другие точки розничных продаж.

Филиал американской фирмы «Time» под названием «Selling areas marketing» был в числе первых, кто стал использовать данные об отпусках со склада в коммерческих целях. Он приобретал информацию у сотрудничающих с ним розничных торговых точек и оптовых продавцов, консолидировал ее и перепродавал по подписке производителям соответствующей продукции.

Приобретение такой информации тоже стоит недешево. Но она может охватить гораздо больший круг товаров и объем продаж. Правда, тут учитывается движение продукции только от склада к магазину. Что происходит дальше – остается тайной. Тем не менее, это не считается слишком большим недостатком. Поскольку товарооборот на розничном уровне в целом совершается быстрее, чем на оптовом, многие полагают, что сведения об отпусках со складов дают хорошее приближение к картине потребительских закупок.

Нередко фирмы подходят к оценке спроса с другого конца. Они руководствуются не столько данными о фактических продажах и имеющихся запасах, сколько информацией о реальном потреблении того или иного продукта. Тогда составляются расчетные цепочки, которые, складываясь из

Глава первая

целого ряда шагов, приводят в конце концов к достаточно реалистическим цифрам.

Допустим, фирма «Толстяк» желает прикинуть, какое количество заготовок для бисквитных тортов она в состоянии продать. Если зона деятельности ограничивается рамками области, в которой она дислоцируется, за исходный пункт расчетов можно взять численность местных жителей старше 6 лет, равное 200 тыс. человек. Умножив это число на коэффициент потребления бисквитных тортов на душу населения, получим общее количество съедаемых за год тортов.

Однако понятно, что часть из них потребляется вне дома (в ресторане, на приеме и т. д.) либо приобретается в готовом виде. Стало быть, ее нужно вычесть из годового объема. Более того, не все, кто печет торты дома, пользуются заготовками. Некоторые предпочитают все делать своими руками. Число испеченных ими тортов тоже следует учесть при определении рыночного потенциала. Наконец, приходится констатировать, что «Толстяк» не одинок на рынке. С ним соперничают многие другие производители заготовок. А значит, потенциал регионального рынка надо соотнести с той его долей, которая принадлежит «Толстяку».

Завершив эту цепь расчетов, мы получим размер сбытового потенциала этой фирмы.

Расчетная цепь «Толстяка»

Численность жителей области старше 6 лет
1,2 млн. *
Коэффициент потребления тортов на душу населения
(в год)
3 =
Количество съедаемых бисквитных тортов (в год)
3,6 млн. *
Доля тортов, потребляемых дома
85% =
Количество тортов, потребляемых дома
3,1 млн. *

Спрос и емкость рынка

Доля тортов, которые пекутся дома
62% =
Количество тортов, выпекаемых дома
1,9 млн. *
Доля тортов, приготовляемых из заготовок
24% =
Количество тортов, приготовляемых из заготовок
(рыночный потенциал заготовок для бисквитных тортов) 0,5 млн. *
Доля рынка, принадлежащая «Толстяку»
45% =
Сбытовой потенциал «Толстяка»
0,2 млн.

Особые сложности при изучении спроса возникают у фирм, выпускающих товары производственного назначения. Обзоры рынков, на которых они действуют, появляются гораздо реже. И это естественно. Их труднее оценить, чем потребительские рынки.

Частота закупок этих товаров относительно невелика, зато размеры их несопоставимы с потребительскими заказами. Сами покупатели на промышленных рынках должны обладать соответствующей квалификацией. А главное – чтобы сделка состоялась, товарам производственного назначения приходится не просто соответствовать некоторым стандартным критериям, но и адаптироваться к конкретным условиям того или иного клиента – к имеющемуся оборудованию, применяемым им технологиям и даже требованиям, которые ставят перед заказчиком потребители его продукции. В такой ситуации многие методы оценки спроса, не считая разве что классических форм исследования рынков, начинают давать сбои. И у продавцов товаров производственного назначения возникает впечатление, что получить сколько-нибудь достоверные сведения об интересующих их рынках попросту невозможно.

Однако существует по крайней мере один способ косвенного определения спроса, который способен выдать зна-

чения, весьма удовлетворительные в первом приближении. Он основан на переработке информации, предоставляемой статистическими органами. И, хотя ее нередко ставят под сомнение, а надежность полученных сведений в значительной мере зависит от достоверности официальных данных, «статистический» метод может быть чрезвычайно полезным, тем более в условиях, когда иными путями не удастся добиться описания положения дел на рынке.

Статистические органы распределяют объем выпуска продукции по видам деятельности, которые, в свою очередь, «зашифровываются» с помощью специальных кодов (ОК-ВЭД). И, чтобы прикинуть, каков потенциал рынка, фирме для начала следует посмотреть, сколько производят те, кто мог бы стать потребителем ее продукции. Правда, это съесть не так легко, как кажется на первый взгляд. Ведь предприятия классифицируются по выпускаемой продукции, а не по закупаемым ими сырью и материалам. А значит, нужно найти какой-то способ перехода от готовой продукции к ее компонентам.

Предположим, мы производим лакокрасочные материалы и хотим выяснить, предприятия каких видов деятельности являются их основными потребителями. Самый простой и естественный путь – обратиться к собственному опыту и проанализировать распределение своей клиентуры по ОК-ВЭД. Тем самым удастся установить отрасли и подотрасли, представляющие для нас потенциальный рынок. Разумеется, эти сведения стоит дополнить информацией, содержащейся в отчетах различных торговых и промышленных ассоциаций, в которых сообщается о соответствующих поставках.

Следующий шаг – определить место лакокрасочных материалов в объеме производства этих отраслей (подотраслей). Точнее – речь идет о доле затрат на лаки и краски в составе сырьевых расходов, всей себестоимости в целом или даже цены на готовую продукцию. Такие данные можно получить как из публичных источников, так и через доверительное общение с наиболее представительными клиентами.

Спрос и емкость рынка

Как только эти данные будут собраны, уже не составит особого труда оценить рыночный потенциал лакокрасочной отрасли, а вслед за ним и потенциальную емкость рынка в масштабах всей страны.

Отрасли (подотрасли)	Стои- мость сырья и мате- риалов (в млн. руб.)	Доля ЛКМ в составе сырья и мате- риалов (в %)	Рыноч- ный потен- циал (в млн. руб.)
Лесная и деревооб- рабатывающая промыш- ленность	374,3	1,9	7,112
Мебельная промыш- ленность	523,5	2,1	10,994
Металлоизделия	4016,3	0,4	16,064
Машиностроение (без электротех- ники)	8007,8	0,2	16,016
Электро- техническая и электронная промыш- ленность	4467,4	0,3	13,402
Автомобиле- строительная промыш- ленность	3271,1	0,4	13,084
			76672

Но возможности «статистического» метода этим не ограничиваются. Если нужно, к рыночному потенциалу отдельных отраслей или их групп можно добавить сведения о тех или иных территориях. Для этого нужно выявить географическое распределение потребителей лакокрасочных материалов, а затем путем умножения объема их выпуска на долю стоимости этой продукции в их цене производства найти, какое количество лаков и красок может быть продано на данной территории.

Такой дифференцированный подход к рыночному потенциалу вполне оправдан. Зачастую важно знать не только совокупную емкость рынка, но и то, каков потенциал отдельно взятых территорий и отраслей. Например, если известно, что в мясомолочной промышленности или в Чукотском автономном округе потребление лакокрасочных материалов чрезвычайно мало, нет смысла предпринимать особые усилия для продвижения своей продукции на эти рынки. Отдача от них вряд ли превысит затраченные усилия. А значит, исключение их из маркетингового плана позволит придать ему большую сбалансированность и концентрированность.

Вообще переход от общенациональных рынков к территориальным и наоборот иногда вызывает повышенный интерес. Дело в том, что далеко не всегда обзор рынков представляется во всех разрезах. Случается, что данные касаются лишь страны в целом либо только ее отдельных регионов. В этих случаях важно суметь корректно агрегировать или продифференцировать их.

Положение затрудняется тем, что такая процедура имеет смысл тогда, когда рынки, между которыми устанавливается какое-то соответствие, примерно одинаковы по своей структуре. Между тем это условие не обязательно выполняется. Если потребительские вкусы сильно различаются в двух регионах, вряд ли допустимо данные об одном из них механически переносить на другой.

Например, на юге России пельмени пользуются не таким высоким спросом, как в Сибири. Точно так же сведения о продажах отечественных автомобилей в центральных об-

ластях нельзя непосредственно экстраполировать на Дальний Восток. Там отдают явное предпочтение «иномаркам» - причем в основном японским и отчасти корейским. Эти различия мало зависят от доходов или плотности населения. А значит, в таких случаях необходимо строить особые региональные формулы спроса, способные учесть специфику той или иной рыночной зоны.

ГЛАВА ВТОРАЯ

ФОРМИРОВАНИЕ БАЗОВОЙ ЦЕНЫ

Прозондировав рынки, определив своих потенциальных клиентов и оценив спрос, можно приступить к установлению базовой цены. При этом следует опереться на два фактора, имеющих для нее решающее значение. Это ценовой диапазон, внутри которого фирме приходится искать свое решение, и эластичность спроса, характеризующая возможную реакцию покупателей на установление тех или иных цен.

Диапазон цен, рассматриваемых продавцом, зависит, прежде всего, от его приоритетов и рыночных установок, а также от финансового положения и запросов. Что же касается эластичности рынка, то она является для фирмы внешним фактором, тем условием, при котором осуществляется ее ценовая политика. Эластичность есть не что иное, как соотношение между ценой на продукцию и тем ее количеством, которое покупатель готов приобрести по этой цене. И, зная эластичность спроса и установив диапазон возможных цен, можно выяснить, какие из них позволяют добиться наибольших продаж¹.

1. Конфигурация затрат

Сумма, которую уплачивает каждый покупатель, лишь в редких случаях является исключительным доходом продавца, у которого тот приобретает товар. Это происходит тогда, когда в роли продавца выступает сам производитель. Гораздо чаще между ним и конечным потреби-

¹ См., напр.: **Bennett S., Wilerinson J. B.** Price – quantity relations and price elasticity under in-store experimentation // Journal of business research. 1974. January. P. 30; **Neslin S. A., Shoemaker R. W.** Using a natural experiment to estimate price elasticity: The 1974 sugar shortage and the ready-to-eat cereal market // Journal of marketing. 1983. Winter. P. 44.

телем стоит определенная цепь перепродавцов, которым принадлежит часть полученной цены, соответствующая торговой наценке. Поэтому, рассчитывая свой предполагаемый доход, производитель должен исходить не из базовой цены, а из той суммы, которая поступит к нему через соответствующий канал распределения. А ее можно определить как разницу между базовой ценой и той суммарной скидкой, которая предоставляется задействованным в цепочке перепродавцам. То есть скидка, приходящаяся на данный канал распределения, фактически есть маржа, необходимая его участникам.

Предположим, базовая цена продукта - 300 рублей. При этом скидка, предусмотренная для канала распределения, через который тот продается, равна 124 руб. 24 коп. Тогда чистая цена производителя составит 177 руб. 76 коп.

Именно эта цена и должна стать отправным пунктом для расчета ожидаемой прибыли. Если фирма предполагает остаться в выигрыше или хотя бы не проиграть, ее совокупные затраты, включая накладные, должны быть не выше чистой цены производителя. В противном случае, сколь бы значительной ни казалась базовая цена, она неминуемо приведет к убытку. А значит, в долгосрочном плане фирме не стоит надеяться не только на процветание, но даже на выживание.

Кто может поспорить с тем, что цена на товар в общем случае должна покрывать понесенные на него затраты? Ведь иначе выручка от продаж не сможет компенсировать всех издержек, и убытки станут абсолютно неизбежными. А значит, на грань выживания будет поставлен сам продавец.

Какова же структура расходов, осуществляемых фирмой?

Начнем с постоянных затрат. К ним относятся суммы амортизации зданий, сооружений, оборудования и других основных средств. Такой же характер носят платежи за аренду помещений, транспортных средств и другой техники, проценты по кредитам и т. д. Да и общехозяйственные и административные расходы обычно напрямую не связаны с товарооборотом фирмы. Общим свойством всех этих затрат яв-

ляется то, что они почти не меняются с увеличением или уменьшением объема выпуска. Сколько бы продукции она ни произвела, ей в любом случае приходится тратить часть средств на собственное функционирование.

Иное дело – переменные затраты. Они называются так потому, что их размер меняется вместе с объемом производства. Чем больше продукции выпускает фирма, тем выше уровень переменных затрат. И, наоборот, их невозможно снизить без сокращения товарного выпуска.

Но между постоянными и переменными расходами существует некоторая взаимная обратимость.

Так как постоянные затраты слабо зависят от объемов выпуска, с его увеличением они снижаются в расчете на единицу продукции. Например, если предположить, что в год постоянные затраты составляют 100 млн. руб., а фирма производит 4000 мини-тракторов, то выходит, что каждый трактор аккумулирует в себе 25000 руб. постоянных затрат. Теперь допустим, что удалось поднять выпуск мини-тракторов до 6000 тысяч в год. Каким будет объем постоянных затрат, приходящихся на один трактор? Примерно 16667 руб. То есть постоянные затраты фирмы оказываются переменными, если исходить из каждого отдельно взятого продукта.

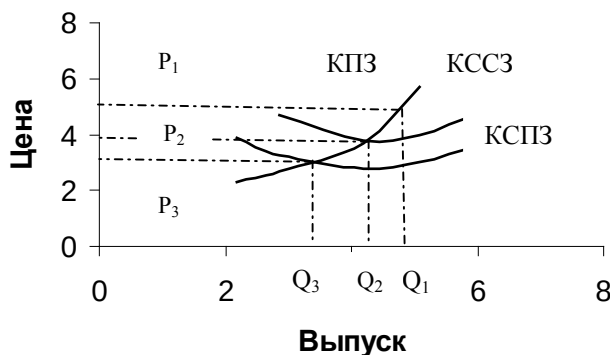
Нечто похожее (хотя и с противоположным знаком), происходит с переменными затратами. Они напрямую зависят от объемов выпуска, а значит, растут с каждой единицей продукции. Но именно поэтому их размер в расчете на одну такую единицу остается неизменным. Если при объеме производства, равном 4000 тракторов, переменные затраты достигают 600 млн. руб., то при увеличении выпуска до 6000 они составят 900 млн. руб. Однако как в первом, так и во втором случае на отдельно взятый трактор придется 150 тыс. рублей. А значит, применительно к одной единице продукции переменные затраты становятся постоянными и не меняются в зависимости от объемов выпуска.

Есть, конечно, и определенная группа затрат, носящих промежуточный характер. Их называют условно постоянными

ми или полупеременными. К ним причисляют, например, расходы на ремонт и обслуживание машин и оборудования.

Размер этих затрат, естественно, увеличивается вместе с объемом производства, но далеко не в прямой пропорции. Поэтому без особого ущерба для точности анализа их можно распределить между постоянными и переменными – в зависимости от того, к какой из этих групп они ближе. И, чтобы упростить табличный анализ базовых цен,² лучше обойтись одними только постоянными и переменными затратами.

Краткосрочные затраты



Однако, если непосредственно соотносить затраты с ценой, придется взглянуть на них и с несколько иной точки зрения. Существует по крайней мере несколько понятий, охватывающих затраты и стоящих в определенной связи с ценой. Если их сгруппировать, перед нами окажутся, прежде всего, краткосрочные и долгосрочные затраты. В свою очередь, краткосрочные затраты можно подразделить на три различных вида. Это предельные затраты (КПЗ), средние совокупные затраты (КССЗ) и средние переменные затраты (СПЗ). Но если со средними затратами все более или менее просто, так как они представляют собой отношение соответствующих (совокупных или переменных) затрат к объему

² См.: Петросян А. Э. Курс на успех. С. 14 - 16.

выпущенной продукции, то не столь ясно понятие предельных затрат. Между тем именно оно играет ключевую роль во многих расчетах, связанных с ценообразованием.

Хотя, говоря о затратах на единицу продукции, обычно имеют в виду средние издержки, они мало что дают, когда речь заходит о том, какие средства нужно израсходовать на увеличение объема выпуска. Дело в том, что зачастую прирост расходов происходит отнюдь не пропорционально средним издержкам. Повышаются в основном переменные затраты. Что же касается постоянных, то их динамикой в краткосрочном плане можно пренебречь.

В этих условиях гораздо лучше обратиться к предельным издержкам. Они представляют собой расходы на производство и реализацию одной дополнительной единицы продукции. И, если обозначить совокупные затраты через $CЗ$, а объем выпуска через Q , предельные затраты (ПЗ) можно выразить с помощью формулы:

$$ПЗ = \Delta CЗ / \Delta Q, \text{ где}$$

$\Delta CЗ$ - разница между полными затратами фирмы и ее расходами, предшествовавшими дополнительному выпуску;

ΔQ - количество дополнительно выпущенных единиц продукции.

В краткосрочном плане прибыль максимизируется, если цена устанавливается на уровне предельных затрат. Соответственно по ней продается количество продукции Q_1 . Дальнейшее увеличение выпуска приводит лишь к повышению доли затрат в цене товара. Что же касается сокращения продаж, то оно снижает прибыль, поскольку уменьшается число ее «носителей» - товаров, продаваемых по данной цене.

Иначе говоря, пока цена превышает предельные затраты, остается резерв для наращивания прибыли – посредством увеличения выпуска продукции. Потери, возникающие от такого превышения, представлены на графике краткосрочных затрат областью, ограниченной точками P_1 , P_2 и кривой КПЗ. Однако размер прибыли, получаемой от единицы продукции, определяется разностью между ее ценой и средними сово-

купными, а не предельными издержками. Умножая ее на объем продаж (в натуральном выражении), получаем общую массу прибыли.

Но подобная логика рассуждений хороша в «идеальной» ситуации, когда покой фирмы не тревожит тень конкурентов. Если же они активизируются, начинаются ценовые столкновения, вынуждающие снижать цену, постоянно уравнивая ее с предельными затратами и определяя наиболее прибыльный объем продаж по этой цене. В таких условиях особую важность (правда, лишь в краткосрочном плане) приобретают два ценовых уровня.

Первый из них представляет собой наименьшую цену, покрывающую все понесенные затраты. Она является нижней точкой на кривой средних совокупных затрат и находится на ее пересечении с кривой предельных затрат. По этой цене P_2 может быть продано количество Q_2 продукции. Она имеет критически важное значение, поскольку любая цена, меньшая, чем P_2 , не в состоянии компенсировать понесенные затраты и неизбежно приводит к убыткам.

Однако максимизация прибыли не является единственно возможной целью продаж. Подчас на передний план выходит, например, минимизация убытков, когда их приходится терпеть в связи с поддержанием ассортимента и другими задачами, которые фирма считает приоритетными. Но и в этом случае снижение цен не может быть безграничным.

Вполне естественно задаться вопросом: как далеко фирма вправе пойти по этому пути?

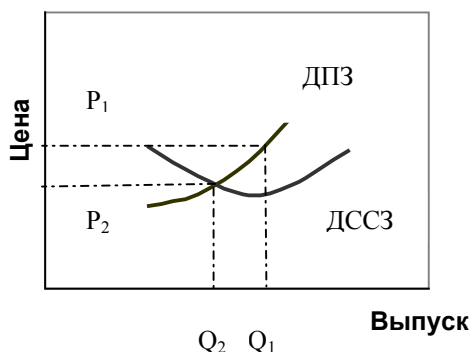
Ответом служит цена P_3 , выступающая в качестве нижней точки на кривой средних переменных затрат. Если фактическая цена оказывается выше нее, то постоянные издержки хотя бы частично компенсируются – даже когда в целом получается убыток. Зато если цена падает ниже P_3 , она не в силах покрыть и переменные затраты, то есть фирма осуществляет продажи как бы за свой счет, фактически одаривая клиентов. Вот почему цена на продукцию практически всегда (за исключением отдельных случаев, предусмотренных маркетинговым планом, - вроде «рекламной цены» или

других мер стимулирования) должна быть выше или по крайней мере равна переменным издержкам. Чтобы возместить средства, которые были непосредственно потрачены на изготовление продукции, нужно по цене P_3 продать объем Q_3 .

А что происходит с затратами в долгосрочном плане? Чем они отличаются от краткосрочных затрат?

Если взять более продолжительные сроки деятельности фирмы, чем 1 - 2 года, легко увидеть, что грани между постоянными и переменными издержками начинают стираться. За такой период фирма способна постепенно перестроить свои мощности и приспособиться к выпуску большего или меньшего объема продукции. А значит, затраты, ранее казавшиеся постоянными, предстанут уже как переменные.

Долгосрочные затраты



Планируя цены на длительную перспективу, также следует добиваться максимизации прибыли. Для этого нужно уравнивать цены и долгосрочные предельные затраты (ДПЗ), что достигается при цене P_1 и объеме выпуска Q_1 . При этом долгосрочные убытки, если они сопровождают деятельность фирмы, свидетельствуют либо о снижении ее рыночного потенциала, либо о чрезмерно высоких затратах, грозящих свести на нет все усилия. И избавиться от убытков вряд ли удастся с помощью одной лишь ценовой по-

литики. Причины их лежат глубже – в самих основах деловой стратегии фирмы.

Как бы то ни было, и в долгосрочном плане нельзя полностью отвлекаться от конкурентного давления. Стало быть, приходится считаться и с необходимостью снижения цен в более отдаленной перспективе. Самая низкая цена, которая может быть при этом назначена, находится на уровне P_2 . При выпуске Q_2 она равняется долгосрочным средним совокупным затратам (ДССЗ). Но одновременно P_2 совпадает с краткосрочными средними затратами (КССЗ) и краткосрочными предельными затратами (КПЗ). Это классическое условие равновесия, к которому стремится игра рыночных сил.

Таким образом, разумная ценовая политика не должна ограничиваться краткосрочным подходом к издержкам. Его следует совместить с долгосрочным видением, опираясь, прежде всего, на так называемую кривую затрат³.

Дело в том, что со временем – по мере того, как растут объемы выпуска продукции, – снижаются затраты на каждую отдельно взятую единицу. Накапливая опыт, фирма разрабатывает различные версии продукта, предполагающие меньшие издержки, внедряет более эффективные технологии производства, вводит действенные методы обеспечения режима экономии. В результате появляется возможность соотносить затраты на единицу продукции не с различными объемами выпуска – в зависимости от масштабов производства, – а с совокупным объемом, взятым за тот или иной (достаточно продолжительный) период.

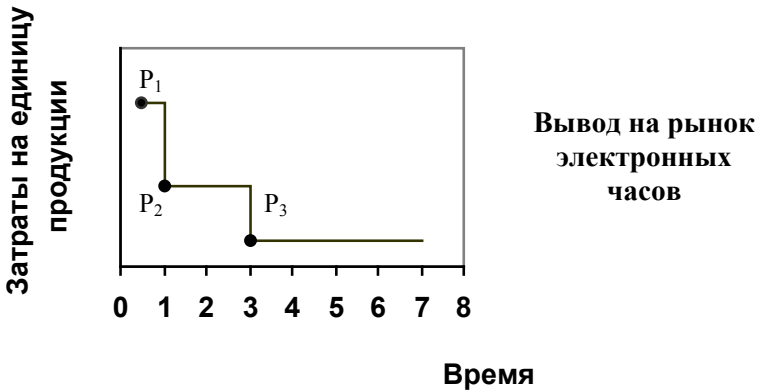
Как же можно использовать опытную кривую затрат в ценообразовании?

Предположим, некая фирма выводит на рынок электронные часы в период 1. Первоначальная цена P_1 является

³ См. напр.: **Polan R. J., Jeuland A. P.** Experience curves and dynamic demand models: Implications for optimal pricing strategies // Journal of marketing. 1981. Winter. P. 52; **Day G. S., Montgomery D. B.** Diagnosing the experience curve // Journal of marketing. 1982. Spring. P. 44; **Ghemawat P.** Building strategy in the experience curve // Harvard business review. 1985. March – April. P. 143.

очень высокой. Она достаточна для того, чтобы покрыть значительную часть расходов, связанных с разработкой этого продукта.

Тем не менее, фирма владеет технологией интегральных схем и может построить опытную кривую затрат, которая как бы становится средством предсказания динамики будущих издержек. Следуя опытной кривой, фирма прикидывает, каких издержек надо ожидать при нарастании объемов выпуска. Естественно, она получает возможность выстроить свою ценовую политику и в долгосрочной перспективе, постоянно приспособливая ее к изменяющимся затратам. Недаром график средних долгосрочных затрат называют иногда планирующей кривой.



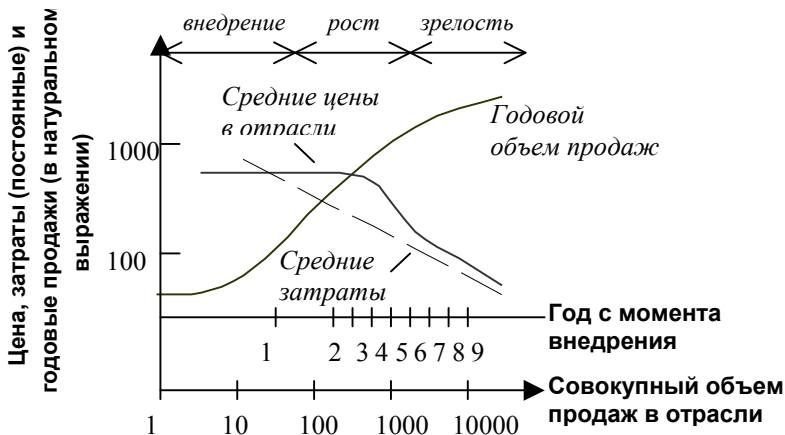
Понятно, что, если фирма достигнет со временем значительных объемов производства, для нее не составит особого труда снизить цены. Поэтому долгосрочный маркетинговый план, охватывающий 7 периодов и включающий факторы, которые обеспечивают требуемые уровни продаж, во многом ориентируется на предполагаемые размеры издержек и соответствующих им цен. Согласно ожиданиям, в период 1 (внедрение на рынок) должна преобладать цена P_1 . Затем ей предстоит резко упасть до значения P_2 , которое весьма близ-

ко к точке безубыточности. Это снижение цены, усиленное специальными мерами по продвижению товара, призвано существенно увеличить объем продаж.

Цена P_2 будет держаться в течение периодов 2 и 3, пока в начале периода 4 не произойдет еще один обвал – до уровня P_3 . В результате фирма снова практически лишится прибыли. Однако затем – по мере быстрого прироста количества сбываемой продукции – масса прибыли станет увеличиваться. Прибыль, приносимая товаром, останется стабильной вплоть до окончания периода 7, на котором и завершается маркетинговый план.

Многие электронные фирмы – вроде производителей тех же часов или микрокалькуляторов – и в самом деле пользуются таким подходом к ожидаемым затратам. Правда, снижение цен производится ими гораздо чаще и менее резко. Но в остальном их подход мало отличается от представленной на графике модели. При этом они нередко руководствуются общим правилом, которое также можно облечь в графическую форму.

Опытная кривая и жизненный цикл товара



Нельзя сказать, что опытная кривая затрат является панацеей, универсальным средством прогнозирования возмож-

ных цен. Далеко не все фирмы ею пользуются. Другие, которые применяли ее, отталкиваясь от слишком грубых, упрощенных представлений об этой кривой, нередко испытывали разочарования. Но, если подходить к опытной кривой достаточно гибко и отводить ей надлежащее место в ценообразовании, она способна послужить весьма полезным инструментом анализа и предвидения цен в тех случаях, когда масштаб производства, разработки и технологии, а также обучение кадров оказывают серьезное влияние на то, как со временем меняется поведение затрат.

2. Ожидаемая прибыль

Чем шире диапазон предполагаемых цен и выше эластичность спроса, тем большее число ценовых альтернатив приходится рассматривать. И наоборот, если ценовой диапазон достаточно узок, а эластичность спроса низка, можно ограничиться двумя – тремя альтернативами, которые, с одной стороны, наиболее ясно вы-ажают ценовую политику фирмы, а с другой – соответствуют критическим точкам в структуре спроса. Однако в этом случае цены, выглядящие для фирмы предпочтительнее других, необходимо проанализировать с точки зрения эластичности спроса.

Как же провести рассмотрение ценовых альтернатив?

Один из наиболее простых и доступных способов – воспользоваться таблицей, куда заносятся основные параметры продаж при различных базовых ценах.

№ п/п	Наименование показателя	Альтернативные базовые цены				
		1	2	3	4	5
1	Базовая цена	300	250	200	150	100

Формирование базовой цены

№ п/п	Наименование показателя	Альтернативные базовые цены				
		1	2	3	4	5
2	Предполагаемый физический объем продаж	25000	40000	60000	75000	100000
3	Скидки перепродавцам	123,24	101,88	81,50	61,13	40,75
4	Чистая цена производителя	177,76	148,18	118,50	88,87	59,25
5	Постоянные затраты на единицу продукции, в т. ч.:	120	75	50	40	30
5.1	Амортизация	40	25	16,67	13,33	10
5.2	Аренда имущества и проценты по кредитам	20	12,50	8,33	6,67	5
5.3	Общехозяйственные и административные расходы	60	37,50	25	20	15

Глава вторая

№ п/п	Наименование показателя	Альтернативные базовые цены				
		1	2	3	4	5
6	Переменные затраты, в т. ч.:	40	40	40	40	40
6.1	Материальные затраты	20	20	20	20	20
6.2	Трудовые затраты	20	20	20	20	20
7	Всего затрат на единицу продукции	160	115	90	80	70
8	Совокупный доход	4444000	5927200	7110000	6665250	5925000
9	Совокупные затраты	4000000	4600000	5400000	6000000	7000000
10	Совокупная прибыль (убыток)	444000	1324800	1710000	665250	-1075000

Каждая колонка в этой таблице аккумулирует значения показателей, относящихся к одной из альтернативных цен. Уровень ожидаемых продаж по данной цене оценивается в соответствии с ранее проведенным анализом спроса и ценового поведения конкурентов. Конечно, базовая цена не может непосредственно переноситься на конкретный продукт и тем более на отдельно взятую продажу. Тем не менее, цены, представленные в таблице, не являются фикциями. Они вполне реалистичны и выражают общую позицию фирмы, ее це-

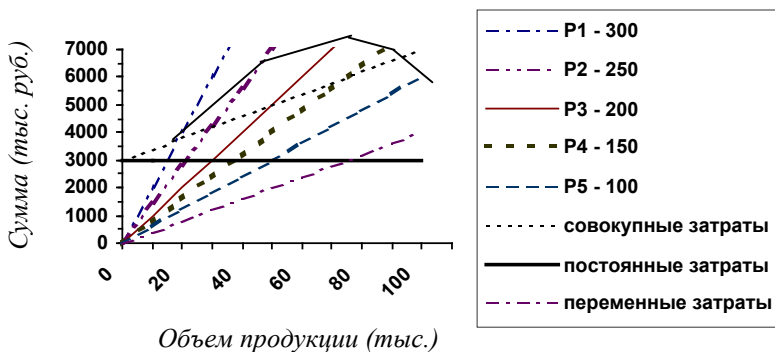
Формирование базовой цены

новую политику, хотя и носят не столько фактический, сколько нормативный характер.

Зная чистую цену и полные затраты на единицу продукции, можно определить прибыль. Для этого нужно сначала умножить оба показателя на физический объем выпуска, а затем найти разницу между суммарным доходом и совокупными затратами. В результате получим ожидаемые прибыли для каждой альтернативной цены. И, сравнивая их между собой, выясним, какая из этих цен способна привести к наилучшим результатам.

Так, глядя на последнюю строку таблицы и сравнивая друг с другом цифры из колонок, соответствующих рассматриваемым альтернативным ценам, можно установить, что наиболее выгодна цена в 200 руб. Что касается цен в 300, 250 и 150 руб., то они тоже позволяют достичь прибыли, хотя и в меньшем размере. Наконец, если назначить цену в 100 руб., неизбежен довольно значительный убыток. Таким образом, по-видимому, стоит отдать предпочтение 200 руб., или же – особенно если есть основания полагать, что продажа такого объема продукции (60 тыс. единиц) потребует слишком больших вложений в продвижение и рекламу, а источников средств меньше, чем хотелось бы, – 250 рублей. Прибыль, ожидаемая в этом случае, также достаточно велика. Зато тут фирма избавлена от необходимости привлечь дополнительные средства.

Можно представить данные об альтернативных ценах и



в графической форме. Например, с помощью схемы безубыточности. На ней легко показать соотношение совокупного дохода и суммарных затрат при различных альтернативных ценах.

Постоянные затраты не меняются с увеличением выпуска продукции. Поэтому они выражаются прямой, параллельной соответствующей оси. Переменные затраты, напротив, растут от нуля при остановке производства до 4 млн. руб. при выпуске 100 тыс. единиц продукции. А поскольку совокупные затраты представляют собой сумму обеих составляющих, можно перенести линию переменных затрат в точку, где начинается прямая постоянных затрат. Это и будет прямая, выражающая изменение совокупных затрат при переходе от одной альтернативной цены к другой. Она делит всю координатную плоскость на две части. Область, находящаяся выше этой прямой, является зоной прибыли, а та, которая находится под ней, соответствует убытку.

Теперь построим отрезки, соответствующие доходу, ожидаемому фирмой при тех или иных альтернативных ценах. Нижний конец отрезка обозначает отсутствие дохода, а верхний – предельно возможный доход при данной цене. Естественно, чем выше базовая цена, тем больше совокупный доход фирмы. И - точно так же – чем значительно больше объем товара, проданного по этой цене, тем более крупным окажется и доход.

В традиционном анализе безубыточности основное внимание уделяется точкам пересечения суммарного дохода с совокупными затратами. Важность их, естественно, трудно переоценить. Точки безубыточности выражают количество продукции, которое нужно произвести и продать, чтобы покрыть совокупные затраты. В частности, на графике видно, что только при базовой цене в 100 руб. линия суммарного дохода проходит ниже прямой совокупных затрат. А значит, при этой цене убытки гарантированы фирме при любом объеме продаж. Что же касается остальных базовых цен, то они вполне могут быть прибыльными. Причем чем правее пока-

затель объема выпуска от точки безубыточности, тем больше прибыли может получить фирма.

Конечно, всегда полезно знать точку безубыточности. Но, к сожалению, она не имеет прямого отношения к определению самой выгодной цены. Если увлечься анализом безубыточности, легко можно впасть в заблуждение. Ловушка кроется в молчаливом допущении, что по каждой альтернативной цене можно продать сколько угодно продукции. Однако в действительности такого никогда не происходит.

Разумеется, если цена товара низка, то при прочих равных условиях можно сбыть большее количество его, нежели когда она высока. Однако какой бы ни была цена, физический объем продукции, который фирма в состоянии реализовать, всегда имеет предел. Поэтому линия суммарного дохода должна быть не лучом, исходящим из нулевой отметки и простирающимся в бесконечность, а отрезком, верхний конец которого соответствует максимальному объему продаж при этой цене. Предельные значения продаж по каждой из альтернативных цен показаны на графике точками пересечения этих отрезков со сплошной ломаной линией. Они выражают границу, за которой прирост дохода является лишь фиктивным и не может быть осуществлен на практике.

Сопоставляя предельные значения суммарного дохода с точками безубыточности, можно выявить наилучшую цену. Чем больше расстояние от предельного значения до точки безубыточности на линии суммарного дохода, тем выше реальная прибыль, которую способна принести фирме данная цена. И, наоборот, чем меньше это расстояние, тем туманнее перспективы, которые она сулит. Сплошная ломаная линия, соединяющая друг с другом точки предельных значений объемов продаж при данной цене, и показывает, как изменяется прибыльность по мере увеличения или уменьшения цен на продукцию.

3. Дифференциация и неопределенность

До сих пор разговор шел, исходя из предположения, будто рынок, на котором действует фирма, является достаточно однородным, и продажи совершаются в примерно одинаковых условиях. Однако в реальной жизни нередко дело обстоит совершенно иначе. При ближайшем рассмотрении выясняется, что фактически рынок состоит из нескольких сегментов, в которых один и тот же товар ведет себя по-разному. В этих случаях целесообразно выработать особую стратегию для каждого сегмента.

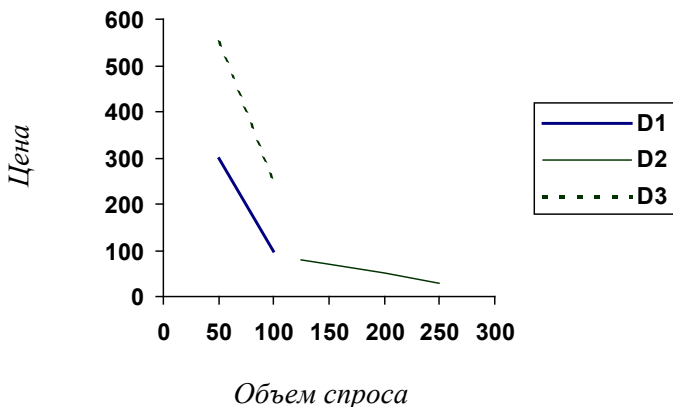
Это вовсе не значит, что одного только факта ценового разброса на отдельных участках рынка достаточно, чтобы разбить его на отдельные сегменты. Если рынок весьма однороден во всех остальных отношениях, его и надо рассматривать как одно целое. Но в том-то и дело, что обычно различие в ценах является не первичным фактором, определяющим собой другие характеристики сегмента, а само выступает как результат его глубинных особенностей.

Например, если на рынке обуви выделяются сегменты повседневных и «выходных» туфель, и это разграничение тесно связано с существенно различными запросами клиентов, наивно думать, что их ценовые реакции в обоих случаях будут одинаковыми. Ясно, что, покупая повседневную обувь, средний потребитель готов выложить значительно меньшую сумму, чем в том случае, когда он выбирает «выходную». И с этим продавец не в силах ничего поделать. Поэтому он должен по-разному строить свою ценовую политику в этих сегментах.

Разумеется, фирма не обязана действовать на всех участках рынка. Сегментация его означает всего лишь, что учитываются существенные различия в рыночном поведении клиентов, что принятие ими решений в отношении тех или иных товарных групп, соответствующих выделенным сегментам, подчиняется разным критериям. А это значит, что одна и та же ценовая политика, проводимая во всех сегментах, неминуемо приведет к провалу хотя бы в каком-то из них.

Формирование базовой цены

Предположим, мы изучили зависимость объектов спроса от установленных цен и пришли к выводу, что в этом отношении тоже рынок следует поделить на три сегмента.



В одном из них спрос чрезвычайно эластичен (D_2). Потребитель хотел бы платить наименьшую возможную цену за продукт. В другом — столь же неэластичен (D_3). Это престижный рынок. Он мал, но привлекателен для продавца. Цена тут имеет второстепенное значение. Главное же — потребительские свойства и рыночный имидж товара. А в третьем — спрос носит промежуточный характер. Он не столь требователен к качеству продукции, но зато тут невелики и ценовые возможности, хотя они и выше, чем в первом сегменте.

Разбирая природу этих сегментов, можно заметить, что продукт, имеющий хорошие перспективы в сегменте D_1 , вряд ли добьется успеха в сегментах D_2 или D_3 . Цены, которые характерны для D_2 , не способны покрыть затраты на его изготовление. Что же касается цен, практикуемых в D_3 , то они вполне приемлемы, но товар, продаваемый в сегменте D_1 , не в состоянии на них претендовать. Отсюда ясно, что фирма, желающая охватить все три сегмента, должна предложить входящим в них потребителям не просто другой продукт, отличный от того, что продается в D_1 , но и совершенно

иной комплекс маркетинга, приспособленный к специфическим условиям этих сегментов.

Если в D_2 нужно сделать ставку на стандартизацию продукта и минимизацию затрат, готовясь к ведению ценовых войн, то D_3 предполагает обратную стратегию. Для потребителей, входящих в этот сегмент, главное – качество продукта и его технический уровень. А поскольку практически любая цена в этом сегменте является прибыльной, фирма обладает достаточным резервом для совершенствования своей продукции. В конце концов она может стать даже эксклюзивной. При этом неизбежны потери в объемах продаж. Но они в значительной мере будут компенсированы за счет цен. Если же фирма будет вести себя в D_2 и D_3 так же, как в D_1 , ей вряд ли удастся добиться сколько-нибудь значительного эффекта.

Достаточно беглого взгляда, чтобы понять роль объема продаж в рассмотрении каждой альтернативной цены. Но легко ли оценить его? Если бы можно было рассчитать все относящиеся к делу параметры, нетрудно было бы установить объем продаж с высокой точностью. Но нередко они бывают окутаны туманом неопределенности. И фирма, прикидывая, сколько продукции она сумеет продать, осознает, что трудно вести речь о полностью достоверных прогнозах.

Как же обойти это препятствие?

Один из возможных способов – использование потенциала теории решений. Применяемая ею техника позволяет очертить диапазон допустимых цен. А фирме остается лишь выбрать из них ту, которая представляется наиболее приемлемой.

Допустим, для каждой из альтернативных цен фирма построила три прогноза объема продаж. Один из них кажется наиболее вероятным. Его можно было бы назвать реалистическим (O_p). А два других симметрично отклоняются от него в разные стороны. То есть они носят оптимистический (O_o) и пессимистический характер (O_n). Сведем эти данные в единую таблицу, где представлено 6 разных цен, назначенных на единицу продукции.

Оценка спроса в условиях неопределенности

Цена за единицу продукции (руб.)	Объем спроса (ед.)		
	O_n	O_p	O_o
50	13000	15000	17000
60	11000	13000	15000
70	9000	11000	13000
80	7000	9000	11000
90	5000	7000	9000
100	3000	5000	7000

Фактически каждая колонка в этой таблице представляет собой одну из кривых спроса. То есть они показывают, как меняется объем спроса с увеличением цены на продукцию. Если предположить, например, что постоянные затраты фирмы составляют 300000 руб., а переменные затраты на единицу продукции – 33,33 руб., то можно построить и кривые совокупных затрат, а затем, сопоставив их с кривыми суммарных доходов, определить прибыльность тех или иных цен.

		Цена за единицу продукции					
		50	60	70	80	90	100
O_n	Доходы	650000	60000	30000	60000	450000	300000
	Затраты	733290	666630	599970	533310	466650	399990
	Прибыль (уб.)	-83290	-6630	30030	26690	-16650	-99990

Глава вторая

О_р	До- хо- ды	750000	780000	770000	720000	630000	500000
	За- тра- ты	799950	733290	666630	599970	533310	466650
	При- быль (уб.)	-49950	46710	103370	120030	96690	33350
О_о	До- хо- ды	850000	900000	910000	880000	810000	700000
	За- тра- ты	866610	799950	733290	666630	599970	533310
	При- быль (уб.)	-16610	100050	176710	213370	210030	166690

Как видно, при пессимистическом спросе, назначив цену в 90 руб., фирма продаст 5000 единиц продукции, а значит, получит убыток в 16650 руб. Стало быть, верхняя граница ценового диапазона, внутри которого можно рассчитывать на прибыль, - 80 рублей. В то же время, если исходить из пессимистического сценария, объем продаж в 11000 единиц продукции не позволяет надеяться на прибыль. Стало быть, нижней границей ценового диапазона являются 70 рублей.

То же самое можно проделать с ценами в рамках реалистического и оптимистического прогнозов. Ясно, что цена в 60 руб. убыточна в обоих случаях. Что же касается остальных цен, то они вполне прибыльны, хотя и в разной мере. Например, наиболее выгодной в обоих сценариях является цена в 80 руб. Но уже на втором месте – разные цены. При оптимистическом спросе это 90 руб., а при реалистическом – 70 руб.

Формирование базовой цены

Однако пока трудно сделать окончательный выбор в пользу какой-то из этих цен. Так, наибольшую прибыль (213370 руб.) обещает цена в 80 руб., но только при достаточно приемлемом спросе. Но каким он будет в действительности? А если пессимистическим? В этом случае выбор цены в 80 руб. вряд ли окажется наилучшим.

Как же выйти из этого положения?

Для того, чтобы учесть характер спроса, при котором «изменяется» объем продаж, нужно приписать сценарию определенную количественную характеристику, а точнее – вероятность его осуществления. Предположим, реалистический прогноз вправе рассчитывать на коэффициент выполнения 0,6, а оптимистический и пессимистический – только на 0,2. «Весовые» коэффициенты этих сценариев должны быть таковы, чтобы их сумма давала 1.

Теперь можно перейти к вычислению ожидаемой прибыли, которая считается с каждым из возможных сценариев. Для этого нужно умножить прибыли, достигаемые при каждой альтернативной цене, на коэффициент выполнимости того или иного прогноза, а затем сложить их между собой. Сведя эти результаты в особую таблицу, мы получим основу для определения наиболее выгодной цены. То есть каждой из цен мы поставим в соответствие определенную сумму ожидаемой прибыли с учетом разноречивости представленных прогнозов.

Цена за единицу продукции (руб.)	O_{Π} ($p = 0,2$)	O_p ($p = 0,6$)	O_o ($p = 0,2$)	Ожидаемая прибыль
50	-16658	-29970	-3322	-49950
60	-1326	28026	20010	46710
70	6006	62022	35342	103370
80	5338	72018	42674	120030
90	-3330	58014	42006	96690
100	-19998	20010	33338	33350

Теперь остается лишь выбрать цену, которая обещает фирме наибольшую прибыль. Если максимизация прибыли является единственным критерием выбора цены, то следует остановиться на 80 рублях. Эта цена способна обеспечить прибыль, более чем на 17 процентов превышающую ту, которую сулит ее ближайший «конкурент» (70 руб.). Если же при назначении цены фирма вынуждена считаться и с другими соображениями, работу нельзя считать законченной. Ее следует дополнить анализом дополнительных факторов, влияющих на выбор базовой цены. Тем не менее, любые последующие расчеты должны основываться на матрице ожидаемой прибыли.

4. Цены конкурентов

Не так уж часто фирма красуется на рынке в гордом одиночестве, не опасаясь конкурентов. Даже если она пока еще является монополистом, естественно предположить, что рано или поздно рядом с ней появятся и другие продавцы, которые поведут борьбу за тот же рынок. А если так, значит, назначая цену, обычно приходится оглядываться и на позиции конкурентов, на их ценовые уровни.

Разумеется, информация о ценах не всегда является доступной. Обычно она тщательно скрывается от посторонних глаз. Хотя может показаться, что получить ее не составляет особого труда.

Действительно, если нужен прайс-лист конкурента, его легко добыть - если не напрямую, то через различных «посредников». Но беда в том, что в нем слабо выражается фактическая структура цен – тех, по которым совершаются реальные сделки. Например, таблицы скидок, предоставляемых клиентам, продавец распространяет гораздо осторожнее, чем сам прайс-лист. Чаше всего они попадают лишь к торговому персоналу самой фирмы, ее представителям на местах, а также к ключевым дилерам. Иногда сведения о скидках даже кодируются. И посторонний человек, заполучив их, с трудом может разобраться, что они отражают.

Но нет такой преграды, которую нельзя было бы обойти. Есть немало способов добыть и сведения о ценах конкурентов. Так, у многих продавцов устанавливаются тесные отношения с рядом важнейших клиентов. А те, в свою очередь, работают, как правило, не с одним поставщиком, а с несколькими и, естественно, получают от них реальные предложения о ценах, включая различные виды скидок. Неудивительно, что эта информация в той или иной мере передается и другому поставщику, с которым клиент находится в дружественных отношениях.

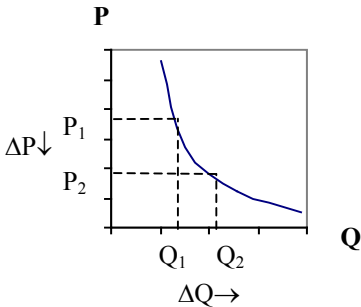
Правда, нередко у покупателей возникает искушение «столкнуть лбами» поставщиков, сообщая им заведомо неадекватные (заниженные) цены. Демонстрируя кому-то из продавцов, какое выгодное предложение получено им от другого продавца, клиент рассчитывает «выбить» из него еще большую скидку. Но и эта проблема может быть решена с помощью сбора дополнительных сведений. Сопоставляя данные, полученные от разных покупателей или в разное время, фирма может определить здоровое ядро той или иной информации.

Есть и более прямой способ получения данных, не говоря уже о проверке сведений, поступивших из других источников. Речь идет о сравнительных покупках, осуществляемых фирмой непосредственно либо через «посредников». Это особенно распространено среди розничных продавцов. Они совершают «экскурсии» на чужие территории и ведут мониторинг цен конкурентов и производят там «контрольные» закупки. Некоторые большие фирмы имеют даже штатных работников, которые занимаются этим делом.

Значение цен конкурентов важно не только для установления и корректировки собственных цен, но и для определения ценовой политики фирмы. Дело в том, что конкуренция может быть как ценовой, выражающейся в том, чтобы предложить покупателю более низкую цену, так и неценовой, когда главной осью борьбы за него становятся не цены, а другие факторы, стимулирующие продажи, – качество, реклама, послепродажное обслуживание и т. д. При этом

характер воздействия их на кривую спроса оказывается существенно разным.

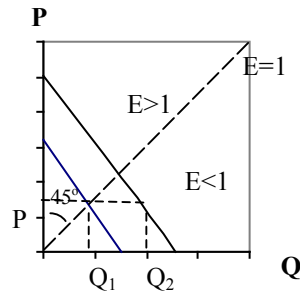
Ценовая конкуренция направлена на увеличение продаж за счет уменьшения цен. В краткосрочном плане выигрывает тот, чей товар обходится покупателю дешевле. И, чтобы просчитать свои возможности, нужно получить ясное представление о том диапазоне цен, в котором работают конкуренты.



куренты.

Однако в более длительной перспективе, если рынок не претерпевает серьезных изменений, при ценовой конкуренции проигрывают все продавцы. Кривая спроса постепенно смещается вниз и, естественно, падает доходность продаж. Вот почему ценовая конкуренция уместна далеко не всегда. Она приобретает разумный смысл лишь в случаях, когда совокупный спрос в данном сегменте рынка достаточно эластичен и чувствителен к цене. Иначе ставка на ценовую конкуренцию была бы слишком рискованной.

Что же касается неценовой конкуренции, то она, вступая в действие, не «обрушивает» эту кривую, а всего лишь сдвигает ее вправо. Тем самым увеличение продаж обеспечива-



ется без заметных потерь в цене. Причем, если цены остаются неизменными, снижается сама эластичность спроса.

Идеальная почва неценовой конкуренции – ситуация, когда доходы потребителей (пользователей) растут. Тогда для них цена отодвигается на второй план, а вперед выступают те дополнительные выгоды, которые можно приобрести за «доплату». Но и в этом случае приходится считаться с ценами конкурентов. Ибо дополнительные выгоды рассматриваются клиентом не абстрактно, безо всякой связи с тем, что происходит на рынке, а непосредственно сопоставляются с разницей в ценах. Стало быть, даже когда фирма планирует строить свою политику на неценовой конкуренции, ей приходится отталкиваться от цен, предлагаемых другими продавцами аналогичных продуктов.

Но допустим, что мы выяснили цены конкурентов. Что это нам может дать?

Знание цен других продавцов позволяет не просто лучше ориентироваться в рыночной ситуации, соотнося с ней собственные цены, но и гибко приспосабливать их к сложившимся условиям конкуренции, производить «тонкую настройку» своей ценовой политики. Не говоря уже о том, что, когда слабо изучена конъюнктура рынка, приходится ориентироваться, главным образом, не на объем платежеспособного спроса или иные объективные факторы, а на цены, предлагаемые конкурентами. Но, чтобы воспользоваться ими, мало лишь собрать разрозненную информацию о тех или иных ценовых уровнях. Нужно составить единую картину ценового поведения основных продавцов и достаточно точно позиционировать себя среди них, словом, четко определить свое место в ценовой иерархии рынка. Важно не просто установить, каковы цены конкурирующих товаров, но и выяснить, можно ли запросить такую же или большую цену за свой продукт, а если это представляется нереалистичным, и его заведомо следует предлагать дешевле, то сколь велик должен быть этот разрыв.

Вообще говоря, сравнение цен является не очень простым делом. Далеко не всегда продавцы торгуют совершенно

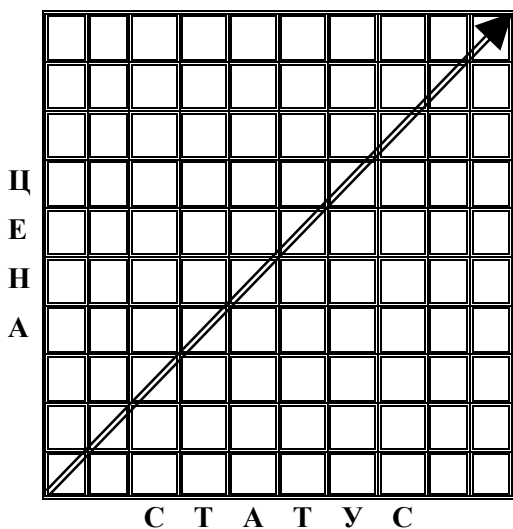
идентичным товаром, когда прямое сопоставление цен имеет вполне разумный смысл. Во многих случаях предложения различаются по условиям продаж и – что еще важнее – по техническим или потребительским характеристикам. Даже такая, казалось бы, стандартная продукция, как зерно или сахарный песок, варьирует по сортности и другим параметрам, влияющим на ее оценку покупателями.

Что же говорить о технически сложных изделиях? Даже если отвлечься от второстепенных деталей и сосредоточиться лишь на существенных показателях, то число факторов, определяющих своеобразие каждого из них, может достичь нескольких десятков. Так, лазерные принтеры одного и того же класса, выпускаемые компаниями «Хьюлетт-Паккард» и «Эпсон», могут рассматриваться как аналоги. Но вряд ли стоит их считать полностью идентичными, неотличимыми друг от друга. У них насчитывается целый ряд особенностей, начиная с технического уровня продукта и кончая весомостью самого брэнда. То же относится и к аппаратам цифровой трафаретной печати – так называемым дубликаторам и ризографам. Они не просто изготавливаются разными компаниями («Дупло» или «Ризо»). Каждый из них обладает достоинствами и недостатками, от которых зависит оценка пользователей. Вот почему напрямую соотносить друг с другом цены таких продуктов абсолютно бессмысленно. Ибо в них получают отражение как технологические различия, так и установки продавцов и ожидания покупателей.

Возникает, на первый взгляд, тупиковая ситуация. С одной стороны, цену нельзя назвать разумной, если она не учитывает, сколько запрашивает за подобный товар ближайший конкурент. Но, с другой стороны, непосредственно сталкиваясь друг с другом цены на аналогичные продукты, невозможно составить ясного представления о том, какая из них является адекватной, а какая – завышена или занижена. Если продавец готов получить за свой товар меньшую сумму, нежели его сосед, это еще не значит, что тот перегнул палку. Не исключено, что его продукту присущ ряд таких свойств,

за которые покупатель согласен заплатить дополнительно.⁴ И дело не только в технических характеристиках продукта.

Важную роль играют порой и факторы, которые вроде бы не имеют прямого отношения к самому изделию. Это, например, солидность торговой марки или масштабы рекламной поддержки. Выбирая автомобиль, многие люди при совершенно одинаковом наборе потребительских свойств больше заплатят за «Мерседес», чем за «Опель». Посетитель аптеки отдаст предпочтение зубной пасте «Пепсодент», если сравнивать ее с продукцией никому не известной фирмы «Зубочистка». Чтобы заставить покупателей сделать выбор в пользу своего товара, придется компенсировать слабость рыночных позиций более низкой ценой или же вложить значительные средства в рекламу и продвижение продукции в надежде, что это позволит ей приблизиться к лидерам рынка.



Хорошим подспорьем для такой работы способна послужить ценовая решетка. Она представляет собой прямоугольную таблицу, в которой по вертикали откладываются

⁴ См., напр.: **Gardner D. M.** An experimental investigation of the price-quality relationship // Journal of retailing. 1970. Fall. P. 25 – 41.

уровни (диапазоны) цен, а по горизонтали - рыночный статус товара, то есть место, занимаемое продуктом данной фирмы в системе предпочтений покупателей. Заполняя ее, мы тем самым составляем иерархическую картину взаимного расположения конкурентов в той или иной нише рынка.

С помощью этой решетки можно определить, с одной стороны, правильна ли избранная нами ценовая политика, соответствует ли она реальному статусу нашего продукта, и как она соотносится с установками конкурентов, а с другой – корректировать ее и формулировать выводы на будущее. Так, если мы завышаем ценовой уровень, тогда как остальные продавцы действуют сбалансированно, согласуя свои цены с рыночным статусом товара, а тем более агрессивно, опуская их ниже рыночного статуса, то и нам придется умерить аппетит и попридержать собственные цены. И, напротив, если цена нашего продукта сильно уступает его рыночному статусу, и при этом конкуренты торгуют отнюдь не по бросовым ценам, есть смысл подумать об ее увеличении. Ибо, возможно, такая ценовая политика и позволяет нам сохранять более значительную долю рынка, но она вряд ли способна компенсировать потери, вызываемые слишком низкими ценами.

В ценовой решетке выражаются конкурентные позиции основных продавцов, стержень их политики цен и мера ее соответствия соотношению рыночных сил. По-видимому, в идеальном случае (при прочих равных условиях) цена товара должна в точности определяться его рыночным статусом. Чем он выше, тем большей может быть цена, и, наоборот, если рыночный статус невелик, продавец в отношении цены лишен маневра. Если же такого согласия в ценовой политике не наблюдается, значит, ее трудно назвать вполне здоровой.

Правда, некоторый дисбаланс между ценой продукта и его рыночным статусом может быть обусловлен и различными маркетинговыми ходами. Например, продукт с высоким статусом иногда продается по средней цене не потому, что фирма недооценивает его, а только ради поддержки агрессивного наступления на рынке. Более того, когда товар со средним статусом предлагается по высокой цене, это не

обязательно значит, что продавец утратил чувство реальности и обречен на провал. Если это сопровождается хорошо продуманными тактическими «заготовками» и мощной рекламной кампанией, может случиться, что завышенная цена не только не подорвет продажи, но даже приведет к повышению самого рыночного статуса товара. Тем не менее, в общем случае чем точнее и строже выполняется корреляция между рыночным статусом и ценой, тем легче добиться поставленных маркетинговых целей.

Стрелка, направленная из левого нижнего угла ценовой решетки в правый верхний, представляет собой линию такого идеального баланса. В этом смысле наиболее предпочтительной является локализация фирмы в тех ячейках ценовой решетки, через которые проходит стрелка. Если позиция продавца оказывается выше стрелки, скажем, на одну клеточку, есть смысл сдвинуть ее вниз на шаг. Тем самым ценовая политика станет более наступательной. Если же фирма располагается под стрелкой, значит, назначенная ею цена ниже рыночного статуса товара. Вероятно, он неплохо продается, но объем прибыли скорее всего меньше, чем мог бы быть. Поэтому стоит подумать об увеличении цены, если, конечно, для этого нет иных препятствий.

Совсем другое дело - когда позиция фирмы выше или ниже стрелки на несколько клеток. Это, как правило, свидетельствует о не очень грамотной ценовой политике. Только в редких случаях, когда взята на вооружение хитроумная маркетинговая программа, да и то лишь в краткосрочной перспективе, можно рассчитывать, что при таком дисбалансе удастся получить желаемые результаты.

Но, чтобы построить ценовую решетку, мало знать цены других продавцов. Требуется достаточно точно определить и рыночный статус их продуктов. А это оказывается далеко не тривиальным делом. Разумеется, можно попытаться оценить рыночный статус «на глаз». Однако в этом случае легко ошибиться, выдав желаемое за действительное. По-видимому, лучше обратиться к аналитическому инструментарию. С его помощью можно составить более ясное и рас-

членное представление о торговых предложениях конкурентов и их отношении к собственному товару.

Прежде чем перейти к анализу рыночного статуса, стоит дать его развернутое определение. Чем обусловлена способность продукта данной фирмы конкурировать с тем, что предлагается другими продавцами? Очевидно, главное – это относительное качество самого товара, то, насколько он лучше или хуже остальных удовлетворяет запросы покупателей. Но этот фактор, несмотря на всю его принципиальную важность, является не единственным.

Решения о покупках обусловлены также целым рядом параметров, характеризующих продажи фирмы и в совокупности образующих ее конкурентный потенциал по данному продукту. К ним относятся, например, условия и способ доставки, гарантийные обязательства, послепродажное обслуживание (сервис), сложившийся образ продавца и т. д. Дополняя относительное качество самого товара, конкурентный потенциал фирмы вносит собственный вклад в определение его рыночного статуса.

Если обозначить относительное качество через Q , а конкурентный потенциал – через C , то рыночный статус S продукта (S) может рассчитываться по формуле: $S = qQ + cC$, где q и c – весовые коэффициенты задействованных факторов, зависящие от характера рынка и условий конкуренции и выражаемые в долях единицы. Так, если речь идет о стандартной массовой продукции – сахаре, нефти или рисе, – и борьба между продавцами ведется не очень интенсивно, значение фактора C в какой-то мере нивелируется. Тогда относительному качеству можно «приписать», например, весовой коэффициент 0,85, а конкурентному потенциалу – 0,15. Главное, чтобы в сумме они составили единицу. Если же продавцы действуют в атмосфере жестких столкновений и постоянного сражения за покупателей, а товар при этом носит технически сложный и дифференцированный характер, роль фактора C резко повышается. Правда, лишь в редких случаях его весовой коэффициент способен дорасти хотя бы до «половинки» (0,5 или 50 процентов). Но он становится гораздо

значимее и обычно колеблется вокруг 0,3, оставляя на долю относительного качества только 0,7. Если подставить эти значения в общую формулу, она примет более определенный вид: $S = 0,7Q + 0,3 C$.

Однако нетрудно заметить, что расчет рыночного статуса пока невозможен. Ведь остается неясным, как определить относительное качество продукта и конкурентный потенциал фирмы. Понятно, что напрямую – «в лоб» – эта задача не решается. Очевидно, тут нужны специальные инструменты, позволяющие хотя бы частично формализовать ее, ослабив нашу зависимость от «голой» интуиции.

Но каковы эти средства? Где их взять и как применить к обоим факторам рыночного статуса товара? На эти вопросы призвана ответить методика, предложенная автором и нашедшая успешное применение в деловой практике.

Начнем с качества. Как установить «дифференциал» между товарами, которым обуславливается разное отношение к ним? Как определить, что один из них на какую-то величину лучше, чем другой? Где критерий, позволяющий дать их сравнительную оценку?

Предположим, требуется сопоставить друг с другом лазерные принтеры HP 2500L и Epson 960. У каждого из них имеются свои преимущества и слабости. Например, скорость печати на 10 процентов выше у HP, тогда у Epson на 15 процентов больше рекомендуемый объем копирования. Значит ли это, что Epson превосходит HP по качеству?

Разумеется, нет. Ведь пока неизвестно, какой из этих показателей и насколько важнее; нет ли других различий в технических характеристиках; а главное – имеет ли сколько-нибудь значительный смысл для пользователя зафиксированный перевес одного из продуктов по данному фактору. Например, ясно, что, если разрешение у одного принтера составляет 300 точек на дюйм, а у другого – 1200, в глазах пользователей между ними пролегает пропасть. Если же у первого – 1800, а у второго – 3000, то, хотя фактически эта разница еще больше, маловероятно, что покупатель ее оценит, ибо разрешающая способность его собственного глаза

Глава вторая

вряд ли позволит четко выделить это преимущество. А значит, и непосредственное сопоставление отдельно взятых параметров продуктов не дает возможности сравнить их качество.

Что же делать?

Начнем с построения идеальной модели данного продукта, исходя из точки зрения пользователей, то есть определим, каким он должен быть, чтобы полностью соответствовать всем их запросам. Хотя такая модель реально не существует, а находится лишь в нашем воображении, она, тем не менее, может быть весьма полезной. Именно с ней как неким эталоном и будем соотносить оцениваемые товары. Ведь в идеальной модели – по определению – должны найти отражение все характеристики, необходимые с точки зрения покупателей. Поэтому, изучив их требования и ожидания, составим перечень параметров (пользовательских или технических свойств), которые представляются им существенными и непосредственно влияют на оценку продукта. Затем установим иерархию этих параметров, то есть зададим их относительные веса (весовые коэффициенты), так чтобы сумма всех весов была равна единице. Наконец, установим их наилучшие значения, то есть такие, к которым должны стремиться соответствующие продукты. Всю эту совокупность данных занесем в таблицу, представив их в систематизированной форме.

Идеальная модель продукта

*(при трех существенных параметрах
и их произвольных значениях)*

№№ п/п	Наименования параметров	Относитель- ный вес	Наилучшее значение
П ₁	Скорость печати	0,35	16 стр./мин.
П ₂	Ресурс (рекомендуемый объем копирования)	0,25	30000 стр./мес.
П ₃	Разрешение	0,4	1200 dpi

Эта модель фактически представляет собой обобщенный критерий, с которым будут сопоставляться оцениваемые продукты. Тем самым нам удастся обойти трудности, с которыми мы столкнулись, пытаясь непосредственно сравнить друг с другом конкурирующие товары. Во-первых, мы дали целостное описание продукта, включив в него характеристики, существенные для покупателя. Во-вторых, они были проранжированы по важности (значимости). И, в-третьих, для каждого из них определено нормативное (идеальное) значение, с которым должны соизмеряться показатели товаров, предлагаемых рынку, и в которых они будут выражаться. Причем эти идеальные значения одновременно задали некоторый предел, за которым достоинство того или иного продукта «выхолащивается» и перестает оцениваться покупателем. А значит, имея конкретные значения параметров по каждому из сравниваемых товаров, мы вполне можем вынести интегральную оценку их качества.

Допустим, нам нужно сопоставить модели лазерных принтеров M_1 , M_2 и M_3 , чьи показатели сгруппированы вместе и представлены в виде таблицы:

			<i>Модели принтеров</i>		
№№ п/п	Наименования параметров	Веса	M_1	M_2	M_3
P_1	Скорость печати	0,35	16	18	14
P_2	Ресурс (рекомендуемый объем копирования)	0,25	28000	25000	30000
P_3	Разрешение	0,4	1600	1200	600

Как произвести сравнительную оценку этих продуктов, исходя из построенной нами идеальной модели?

Прежде всего, определим значения каждого из параметров в долях нормативных значений, то есть найдем их путем деления значений показателей отдельных продуктов на

Глава вторая

соответствующие идеальные значения. Полученные результаты будут выражаться в коэффициентах либо в процентах. При этом, если значение данного показателя превосходит идеальное, оно – независимо от его абсолютной величины – принимается равным нормативу. То есть коэффициент не может превысить единицу (≤ 1), Затем умножая значение, выраженное в долях идеального, на относительный вес данного показателя, получаем его взвешенное значение. То же самое проделываем и с остальными показателями продукта. Наконец, складывая воедино все эти значения каждого из конкурирующих товаров, получаем интегральные оценки их качества.

			<i>Модели принтеров</i>		
№№ п/п	Наименования параметров	Веса	М₁	М₂	М₃
P ₁	Скорость печати	0,35	1,0	1,0	0,875
P ₂	Ресурс (рекомендуемый объем копирования)	0,25	0,933	0,833	1,0
P ₃	Разрешение	0,4	1,0	1,0	0,5
Итоговая оценка			0,983	0,958	0,756

С учетом весового коэффициента относительного качества его значение составит: для М₁ – $0,983 \cdot 0,7 = 0,688$; для М₂ – $0,958 \cdot 0,7 = 0,671$; и для М₃ – $0,756 \cdot 0,7 = 0,529$.

Как видно, относительное качество продукта М₁ является наивысшим, тогда как продукт М₃ уступает обоим своим конкурентам. Значит ли это, например, что М₂ обязательно должен продаваться дороже М₃ и дешевле М₁? По-видимому, нет. У нас нет пока сведений о конкурентном потенциале продавцов.

Между тем, даже предлагая рынку товар более добротного качества, не всегда можно позволить себе перешеголять по цене конкурента, пользующегося солидной репутацией или обеспечивающего надежный сервис. Чтобы заставить по-

купателя сделать выбор в пользу своего товара, нужно компенсировать слабость рыночных позиций более низкой ценой или же вложить значительные средства в рекламу и продвижение продукции в надежде, что это позволит приблизиться к лидерам рынка. Поэтому прежде чем окончательно расставить конкурентов по местам в ценовой решетке, следует оценить их рыночные возможности.

Но как «измерить» эту величину? Ведь она склонна ускользать от наблюдателя и с трудом поддается оценке. Стало быть, к ней тоже нужно применить нестандартные подходы.

Безусловно, «субъективное» качество продуктов установить чрезвычайно трудно. Наиболее точный и действенный способ – прямое маркетинговое исследование рыночных позиций интересующих нас продуктов. Но это далеко не всегда возможно и весьма затратно, не говоря уже о времени, отпущенном на принятие решения. Более простым и удобным представляется расчетный метод. Понятно, что он будет не столь достоверным и представит лишь косвенную характеристику товаров. Но зато вычисления можно основывать на конкретных (в том числе статистических) данных, достаточно точно описывающих параметры сравниваемых продуктов.

Но применим ли расчетный метод к оценке конкурентного потенциала? Ведь трудно сказать, насколько точно рыночная позиция фирмы выражается теми или иными количественно измеримыми факторами, информация о которых в принципе доступна лицам, производящим оценку. Очевидно, если не претендовать на высокую достоверность и согласиться с некоторыми условностями, можно предложить, например, такое операциональное определение конкурентного потенциала:

$$P = V/R, \text{ где}$$

P – конкурентный потенциал фирмы;

V – ее доля в объеме продаж на данном рынке; а

R – приходящаяся на данного конкурента доля в совокупном рекламном бюджете, то есть в общих затратах на продвижение товаров, реализуемых на данном рынке всеми продавцами. По этой формуле, конкурентный потенциал тем

значительнее, чем выше уровень продаж фирмы и ниже расходы на продвижение товара в течение данного периода.

Например, если доля лазерного принтера M_1 в совокупных продажах составляет 18 процентов (коэффициент 0,18) и в рекламном бюджете – 7 процентов (0,07), а M_2 – соответственно 25 (0,25) и 15 (0,15), то, несмотря на более масштабные продажи M_2 по сравнению с M_1 (25 процентов против 18), по своему конкурентному потенциалу его продавец уступает конкуренту: $0,25/0,15 = 1,67 < 0,15/0,07 = 2,57$. Иначе говоря, по «субъективному» качеству M_2 превосходит M_1 в 1,54 раза ($2,57 : 1,67 = 1,539$).

Однако при всем своем удобстве и кажущейся точности расчетный метод определения конкурентного потенциала далеко не всегда приводит к достоверным оценкам. Это обусловлено, главным образом, тем, что крайне трудно подобрать такие факторы, которые, сочетаясь друг с другом, достаточно емко характеризуют продукты, фирмы, цены и продажи и одновременно легко поддаются измерению и принимают конкретные численные значения. Поэтому, стремясь выявить конкурентный потенциал фирмы, лучше прибегнуть к специальным аналитическим инструментам.

Что такое конкурентный потенциал фирмы?

Это не что иное, как наложение друг на друга достоинств и недостатков продавца, имеющих решающее значение для борьбы за покупателей данного продукта. Следовательно, для начала стоит выделить сами факторы, по которым оцениваются его сила или слабости.

Предположим, в продажах интересующего нас товара особую роль играют такие параметры, как доставка, сервис и гарантии. Проранжируем их, то есть присвоим им весовые коэффициенты, выражающие значимость каждого параметра для конкурентной борьбы. Будем исходить из того, что доставка «тянет» на 0,4, сервис – на 0,35 и гарантии – на 0,25. Теперь остается «приписать» этим факторам конкретные значения по определенной (например, десятибалльной) шкале. Выполнить это лучше всего экспертным способом, когда определенному кругу специалистов предлагается оце-

Формирование базовой цены

нить возможности ряда продавцов по отношению к данному товару. При этом полученное от них множество оценок приводится к «общему знаменателю» путем простого осреднения либо, если привлеченные эксперты кажутся заведомо «разнокалиберными», посредством выявления средневзвешенного значения, когда каждому эксперту присваивается некоторый коэффициент значимости.

Допустим, мы провели опрос экспертов и обработали высказанные ими мнения. Выяснилось, что у первого конкурента (K_1) они равны соответственно 9,4 и 7; у второго (K_2) – 6, 8 и 9; а у третьего (K_3) – 8,5 и 9. Собрав эти данные воедино, представим их в табличной форме.

Наименование продавца	Доставка		Сервис		Гарантии	
K1	0,4	9	0,35	4	0,25	7
K2	0,4	6	0,35	8	0,25	9
K3	0,4	8	0,35	5	0,25	9

Теперь у нас есть все необходимое, чтобы вычислить конкурентный потенциал каждого из продавцов. Для этого нужно найти средневзвешенное значение всех факторов борьбы за покупателя, то есть сложить между собой произведения значений каждого фактора на коэффициент его значимости:

$$P = \alpha A + \beta B + \dots + \omega Z, \text{ где}$$

$A, B \dots Z$ – факторы конкуренции; а

$\alpha, \beta \dots \omega$ – их весовые коэффициенты.

Подставим соответствующие значения в эту формулу и получим:

$$\text{для } K_1 - 0,4 \cdot 9 + 0,35 \cdot 4 + 0,25 \cdot 7 = 6,75;$$

$$\text{для } K_2 - 0,4 \cdot 6 + 0,35 \cdot 8 + 0,25 \cdot 9 = 7,45; \text{ и}$$

$$\text{для } K_3 - 0,4 \cdot 8 + 0,35 \cdot 5 + 0,25 \cdot 9 = 7,20.$$

Однако перед нами абсолютные значения конкурентного потенциала. Чтобы «объединить» его с качеством товара, необходимо представить их в относительном выражении.

Глава вторая

Поскольку при определении качества мы исходили из идеальной модели, с которой сравнивали конкретные продукты, так же поступим и с конкурентным потенциалом. Его мы «измеряли» по 10-балльной шкале. Следовательно, «десятка» и будет тем идеалом, к которому должен стремиться каждый из конкурентов. Тем самым, чтобы найти относительное значение конкурентного потенциала, достаточно его абсолютное значение разделить на 10. В результате для K_1 мы получим $6,75/10 = 0,675$; для $K_2 - 7,45/10 = 0,745$; и для $K_3 - 7,20/10 = 0,720$.

Внеся эти результаты в нашу таблицу, приведем ее к окончательному виду.

Наименование продавца	Факторы						
	Доставка		Сервис		Гарантии		Конку- рентный потен- циал
K_1	0,4	6	0,35	8	0,25	9	0,675
K_2	0,4	8	0,35	5	0,25	9	0,745
K_3	0,4	9	0,35	4	0,25	7	0,720

Таким образом, располагая обеими компонентами рыночного статуса продукта – относительным качеством товара и конкурентным потенциалом продавца, - мы в состоянии вычислить его значение для каждого из конкурентов. Относительное качество продукта первого конкурента равно 0,983, а его собственный конкурентный потенциал – 0,675. Стало быть, рыночный статус этого продукта составляет $0,7 \cdot 0,983 + 0,3 \cdot 0,675 = 0,891$. Для второго конкурента мы имеем соответственно 0,958 и 0,745. Значит, рыночный статус его товара несколько выше – 0,894. Наконец, третий конкурент характеризуется значениями 0,756 и 0,720. Поэтому его продукт обладает рыночным статусом 0,745.

Предположим, цены конкурентов мы уже определили. Первый предлагает свой продукт за 1000 руб., второй – за 960 руб. и третий – за 1020 руб. Как видно, разброс цен

составляет 60 руб. Чтобы найти шаг ценовой решетки, то есть диапазон цены, охватываемый одной клеточкой, нужно решить, сколько в таблице будет строк. Допустим, их число равно 10. Тогда шаг решетки составит $60 \text{ руб.} / 10 = 6 \text{ руб.}$ Чтобы таблица была симметричной, положим, что в ней число столбцов также равно 10.

Теперь можно приступить к построению ценовой решетки. Очевидно, она должна состоять из 10 строк по 10 столбцов. Каждая строка соответствует 6 руб. «прироста» цены от 960 руб. до 1020 руб., а столбец – 0,1 рыночного статуса от 0 до 1. При этом чем шире шаг решетки (диапазон значений, охватываемых одним столбцом или одной строкой), тем менее чувствительна она к тонким различиям между конкурентами. И, наоборот, чем более дифференцировано представлены соотношения конкурентов, тем легче в ней улавливаются особенности проводимой ими ценовой политики.

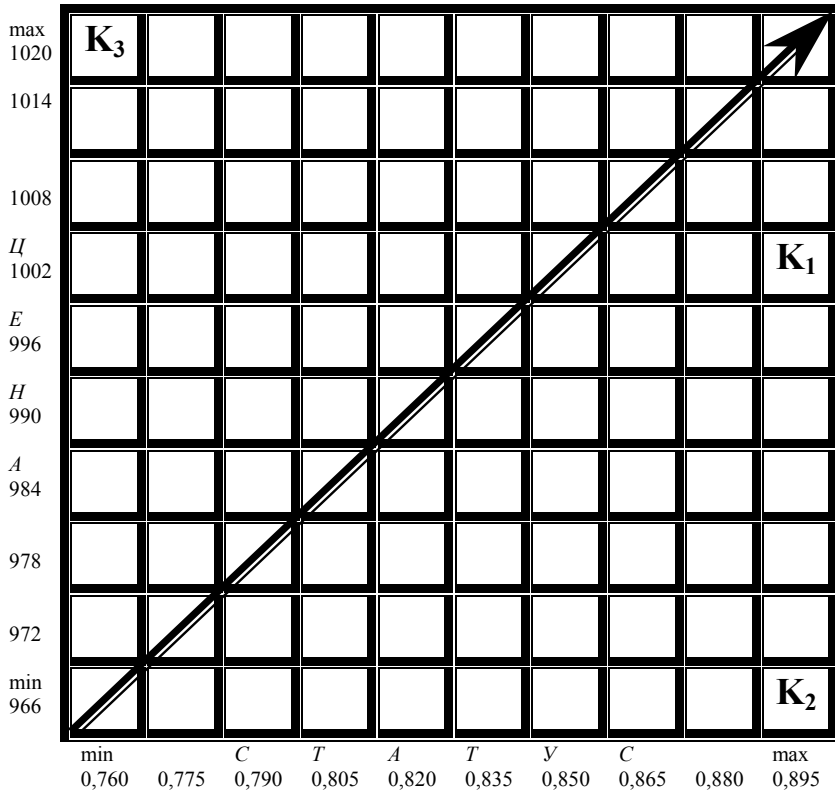
И последний шаг – заполнение решетки, позиционирование в ней основных конкурентов. Поскольку диапазон значений рыночного статуса и цен четко задан, это становится тривиальным делом. Достаточно сопоставить параметры каждого из конкурентов, и их места определятся сами собой.

Даже мельком взглянув на ценовую решетку, можно заключить, что наиболее сбалансированную ценовую политику проводит фирма K_1 . Она ближе других располагается к стрелке. Но и этот конкурент обладает некоторым резервом для повышения цен.

У фирмы K_2 цены явно занижены. При почти одинаковом рыночном статусе ее товара с тем, что предлагает первый конкурент, разрыв в ценах гораздо более ощутим. Если, конечно, она не преследует цели агрессивного завоевания максимальной доли рынка, ее политику можно считать не вполне дальновидной. Такое поведение на рынке в средне- и тем более в долгосрочном плане чревато искусственным сокращением прибыли, поскольку увеличение доли рынка обычно не компенсирует потери от произвольного снижения цены. А

Глава вторая

кроме того, оно может спровоцировать ценовую войну, если первый конкурент посчитает, что и ему не мешало бы расширить свое присутствие на рынке.



Что же касается фирмы K_3 , то ее ценовая политика выходит далеко за грань здравого смысла. Самая высокая цена при минимальном рыночном статусе – это плохое подспорье в борьбе за покупателя. Очевидно, чтобы она могла рассчитывать на что-то реальное, ей следует не просто сбросить цену, но опуститься существенно ниже стрелки. Однако, учитывая весьма серьезное отставание ее продукта от рыночных позиций конкурентов, даже в этом случае трудно гарантировать заметное увеличение продаж. Так что, видимо, ей при-

дется уделить более значительное внимание качеству и продвижению своего товара.

Таким образом, основываясь на ценовой решетке, мы получили возможность не только оценить проводимую конкурентами ценовую политику, ее достоинства и недостатки, но и сформулировать для них рекомендации, позволяющие сохранить или повысить объемы продаж, доли рынка и, в конечном счете, получаемые прибыли. Конечно, она не может служить безотказной «отмычкой» для всех проблем ценообразования и тем более единственным инструментом формирования ценовой политики. Ее функция скорее заключается в том, чтобы определить направления поиска, общие подходы к назначению цен.

Главное преимущество ценовой решетки – это ее простота и наглядность. Процедуру ее построения легко формализовать и поручить компьютеру. Тогда, введя небольшое число исходных данных, можно не просто избавиться от утомительных вычислений и существенно расширить количество рассматриваемых фирм, параметров качества товара или факторов конкуренции, но и сразу получать на выходе готовую матрицу ценовой решетки, которая затем будет анализироваться в обычном визуальном (интуитивном) режиме.

ГЛАВА ТРЕТЬЯ

РЕАЛЬНАЯ ЦЕНА И ЕЕ ДЕТЕРМИНАНТЫ

Может показаться, что рыночный подход к ценообразованию достаточно прост и сводится к определению базовой цены. Но это обманчивое впечатление. В действительности нельзя ограничиваться базовыми ценами. Они являются всего лишь основанием реальных цен, по которым совершаются сделки. Их приходится модифицировать в зависимости от того, какими соображениями руководствуется фирма, и каковы дополнительные критерии, которые она предъявляет к ценам.

Базовые цены достаточны лишь в том случае, когда фирма продает единственный товар одному и тому же клиенту, причем условия сделок никогда не меняются. Понятно, что на практике такого почти не происходит. Поэтому базовую цену следует рассматривать как всего лишь исходный пункт рассуждения. С него ценообразование, по сути, только начинается. Чтобы выявить сложную структуру реальных цен, необходимо учесть еще целый ряд факторов, связанных с условиями, в которых совершаются продажи.

1. Ассортимент и продвижение

Лишь в редчайших случаях фирма ограничивается продажей одного-единственного товара. Обычно он является частью широкого ассортимента, в котором встречаются и достаточно близкие к нему продукты. А потому, устанавливая цену на тот или иной товар, приходится считаться и с тем, по каким ценам продается эта «группа со-провождения».

Предположим, фирма производит только металлические чайники. Но и в этом случае ее продукция вряд ли будет однородной. Чайники бывают простые и электрические, со свистком и без, с позолотой и декоративной отделкой. Неудивительно, что цены на эти чайники также не совпадут.

Будут наблюдаться отклонения от базовой цены в ту или другую сторону. Ведь чайники различаются между собой не только по объему продаж или техническому уровню, но и по себестоимости.

Так, электрические чайники со свистком и декоративной отделкой будут стоить значительно дороже обычных. У них выше себестоимость. Они представляются гораздо более престижными. Да и удельный вес их в объеме продаж останется относительно небольшим. Цена на эти чайники наверняка приблизится к верхнему пределу. Что же касается обычных чайников, произведенных без особых изысков, то цены на них могут упасть даже ниже базовой цены.

Не говоря уже о том, что в ассортименте нередко предусматриваются специальные продукты, которые можно было бы назвать «паровозами». Они продаются, как правило, по цене ниже себестоимости. Ибо их функция заключается не в том, чтобы непосредственно обеспечить получение прибыли, а в привлечении потенциальных клиентов. Приучая клиентов к продукции фирмы и тем самым подогревая интерес к ее ассортименту, такие товары косвенно способствуют приобретению более прибыльных продуктов.

В этом нет ничего удивительного. Конечная цель фирмы состоит в увеличении объемов продаж и прибыльности не отдельно взятого продукта, а всего ассортимента.¹ Чтобы сохранить конкурентоспособность, нужно соответствовать разнообразным запросам потребителей и требованиям перепродавцов. А для этого нередко приходится идти на компромиссы, «смазывающие» ценовой образ того или иного товара.

Например, в больших магазинах и торговых салонах обычно выстраивается ценовая «линейка». Это значит, что группе «родственных» продуктов «присваиваются» цены, которые выглядят как ступеньки лестницы, поднимающиеся снизу вверх. При этом каждый товар с более высокой ценой подается как то, что, наряду со свойствами, присущими более

¹ См.: **Reibstein D. J., Gatignon H.** Optimal product line pricing: The influence of elasticities and cross-elasticities // *Journal of marketing research*. 1984. August. P. 259.

дешевому товару этого же ряда, обладает дополнительными, весьма respectable характеристиками.

Возьмем для примера автосалон, торгующий исключительно «Фольксвагенами». Самая дешевая модель – «Гольф» с двигателем 1,6 литра базовой комплектации. Она продается по цене 18400 долларов. Далее идут аж 5 модификаций модели «Пассат» с двигателями 1,8 литра (турбо) комплектации «Highline». При этом первая модификация – с механической коробкой передач и велюровым салоном (цена 23200 долларов); вторая – с механикой и кожей (24300 долларов); третья – с коробкой-автоматом «tiptronic» и велюром (24800 долларов); четвертая – с механикой, кожей и ксеноновым светом (25900 долларов); и пятая – с коробкой «tiptronic» и кожаным салоном (26300 долларов). Наконец, венчает товарный ряд «Пассат» с двигателем 2,8 литра и четырьмя ведущими колесами по цене 32500 долларов. Шкала цен тут наглядно демонстрирует неуклонный подъем рыночных «весов» предлагаемых товаров. Она как бы внушает покупателю, что чем солиднее продукт, тем выше сумма, которую придется за него заплатить. Правда, есть возможность обойтись и меньшей суммой. Но тогда и продукт окажется менее «весомым».

В тех случаях, когда розничные и тем более оптовые продавцы применяют ценовые «линейки», производителю также следует воспользоваться их опытом. Иначе его ценовая политика придет в противоречие со сложившейся практикой, и он может потерять прибыли там, где их легко извлечь, и попытаться найти их там, где вряд ли они могут быть получены. Более того, производитель должен приспособить себестоимость и качество своих товаров к той ценовой линейке, которая уже сложилась на рынке, и постараться выжать из нее максимум возможного.

Ценовая «линейка» - хороший пример обратного воздействия продавцов на производителя. Хотя она не во всех сферах рынка представлена столь же отчетливо, ценовые альтернативы во многом диктуются торговлей, а через нее и потребителями. Это наглядно показывает ущербность «затратной» политики. Она просто губительна там, где покупатель

имеет хоть какое-то влияние на рынке. Торговая наценка и прибыль производителя должны не надстраиваться над себестоимостью, бесконтрольно увеличивая цену, а вычитаться из рыночной цены. И сопоставляя этот «остаток» с затратами на продукцию, можно определить, покрываются ли они при данном ее уровне. Это значит, что надо идти не от затрат к рынку, а наоборот, от рынка к затратам.

Это начинают понимать и старейшие фирмы, которые десятилетиями «красовались» на рынках, не испытывая проблем с продажами. Швейцарские часовщики, производившие дорогие механические часы, вдруг обнаружили, что рынки ускользают от них, а потребитель все больше отдает предпочтение электронным продуктам заокеанских конкурентов. Тогда швейцарская часовая фирма «Ebauches» выбросила на рынок новые кварцевые часы с довольно низкой ценой. «Тестовая» партия часов, названных «Swatch» состояла аж из 12 моделей, а рыночные цены варьировали в пределах 20 – 38 долларов. Стоит ли удивляться, что вскоре ей удалось укрепиться на рынке, который еще недавно казался столь шатким?²

Ценовые решения должны тесно согласовываться со всем комплексом маркетинга. Но особое место в нем занимает продвижение. Оно выполняет тройную функцию: а) информирует потребителей о предлагаемых товарах; б) пропагандирует их отличительные свойства и преимущества; в) стимулирует продажи. А как справиться с этими функциями без помощи цен, которые подчас способны оказать решающее воздействие на покупателей? В зависимости от того, как строится сообщение о цене, и что именно в ней говорится, можно как подтолкнуть клиента к покупке, так и навсегда отбить у него охоту к приобретению товара.

Например, одна из московских фирм, торгующих автомобилями, называла себя «автосалоном для разумных и практичных людей». Она подчеркивала, что ее клиенту не придется платить за дополнительное оборудование, красивые

² См.: **Vandervort B.** Swiss enter low-price fray // Advertising Age. 1983. 21 Apr. P. 18.

и престижные цвета, улучшенную комплектацию, регистрацию в ГИБДД, предпродажную подготовку, оформление документов и даже гарантийное обслуживание в течение 3 лет или 60 тыс. км пробега. «Ноль процентов доплат» - красовалось в самом центре рекламного объявления, и создавалось впечатление, что это главная мысль, которую фирма хотела донести до своих клиентов.

Случается и другое. Фирма вроде бы готова предоставить покупателям ценовые преимущества, но они выглядят как-то странно и даже подозрительно. В том же издании, на той же странице, рядом с предыдущим объявлением можно было увидеть предложение точно таких же машин с утверждением, что цены, сообщаемые по телефону, – чистая правда. Но чуть более внимательное рассмотрение текста вызывало новые вопросы.

Автомобили страхуются в хорошей компании. Однако неясно, входит ли потраченная на это сумма в стоимость покупки. Заключается «договор гарантии» аж на 5 лет. И ни слова о том, надо ли за это платить отдельно? Используется система дисконтных карт. Но что она собой представляет – остается только догадываться. Невозможно понять и то, в чем заключаются обещанные «спецпредложения». Наконец, фирма объявляет о скидках до 400 долларов на один автомобиль. Но с какой цены, и что нужно сделать, чтобы их получить? Этот вопрос остается в полном тумане.

Однако продвижение товара не просто предоставляет возможность в действенной форме сообщить о выгодах предлагаемой цены, но и повысить ее. Смысл продвижения заключается в том, чтобы, воздействуя на те или иные детерминанты спроса, увеличить объем продаж. А это значит, что кривая спроса должна сдвинуться вверх и вправо. То есть эффективное продвижение способно повысить не только физический сбыт, но и цены на продукцию. Демонстрируя отличительные свойства товара и уникальность своего предложения, фирма как бы заставляет клиентов тянуться к нему, а стало быть, и способствует их готовности раскошелиться.

Американская компания «Проктэр энд Гэмбл» начала продавать свою линию продуктов женской гигиены «Always» в 1984 году. Тогда на рынке уже активно действовали три другие торговые марки. Какую стратегию внедрения на рынок ей следовало избрать? Во что бы то ни было проникнуть туда? Но «Проктэр энд Гэмбл» не хотелось связываться с низкими ценами. Она сделала ставку на агрессивную рекламу. Было потрачено 100 млн. долларов, но зато удалось захватить значительную долю рынка. Причем без всякой ценовой войны.

Особенно примечательно то, что и конкуренты воздержались от ценовой агрессии. Все они предпочли неценовые методы ведения борьбы. И, хотя эти методы представляют собой весьма дорогое удовольствие, такой подход позволил не обрушить рынок, а наоборот, поддержать его. В результате цены выросли, и прибыльность всех конкурентов удалось сохранить, несмотря на то, что рынок был поделен уже не тремя, а четырьмя продавцами.³

Более того. Успешное продвижение может не просто сдвинуть кривую спроса, но и изменить ее наклон. Тем самым произойдут изменения и в эластичности спроса.

Обычно усилия по продвижению товара приводят к снижению эластичности. Поскольку реклама и стимулирование продаж сосредоточивают внимание клиента на отличительных свойствах продукции и уникальности предложения, это подогревает интерес потребителя. И его стремление приобрести товар возрастает, невзирая на сопутствующие обстоятельства. А значит, объем закупок все меньше увязывается с уровнем цены.

Но вполне возможно и обратное. Особенно там, где речь идет о появлении новых рынков и их быстром развитии. Если фирма рассчитывает в долгосрочной перспективе значительно сэкономить на масштабах производства (прежде всего, за счет сокращения удельного веса постоянных затрат), можно назначить такую цену, которая обеспечила бы

³ См.: **Freeman L.** P&G always pares competitor's shares // Advertising age. 1986. 19 May. P. 78.

быстрое проникновение на рынок и размещение своей доли на нем. В результате спрос на таком рынке станет более эластичным. И тогда дальнейшее снижение цен уже не сможет вызвать столь же активную реакцию потребителей.

Есть и другой способ увеличения эластичности спроса. Но он связан с продвиженческими усилиями в отношении не того же самого товара, а его аналогов или заменителей. Появление других товаров, выполняющих ту же функцию, хотя и отличных по своему характеру, неизбежно приводит к «размыванию» спроса по большому спектру рынка. И тут наблюдается примерно тот же эффект, что и при резком увеличении предложения по сниженным ценам.

Нечто похожее происходило, когда, наряду с обычными бритвами, на рынке появились безопасные станки со встроенными лезвиями, а затем и электробритвы. Спрос на бритвы стал гораздо более эластичным. И до появления специальных бреющих головок трудно было представить себе, как выделиться на этом рынке, изменить наклон прямой спроса.

Но ориентация на нужную цену – плохой помощник в деле завоевания потребителей. «Клюнув» на нее, они вряд ли станут приверженцами торговой марки фирмы. И достаточно малейшего изменения конъюнктуры, чтобы ее, казалось бы, постоянный клиент переметнулся к конкуренту. Если тот предложит лучшие условия, можно не сомневаться, что покупатель, завлеченный, главным образом, ценой, исчезнет также неожиданно, как когда-то появился.

Американская авиакомпания «People Express» достигла успеха на рынке благодаря своим непрерывным инновациям. С их помощью она существенно снизила затраты и тем самым получила возможность продавать билеты по гораздо меньшим ценам, чем ее конкуренты. Пассажиры, которым обеспечивалась значительная экономия, широко пользовались услугами этой фирмы. И, казалось, ее процветанию не будет конца.

Однако конкуренты, поняв, что, сохраняя прежнюю ценовую политику, они вряд ли сумеют переиграть «People Ex-

press», приняли вызов и пошли на резкое сокращение цен на билеты. Это сразу же уравнило шансы. Фирме нечем было крыть, кроме дополнительного снижения цен. Но оно упиралось в порог себестоимости. Естественно, принадлежавшая ей доля рынка стала быстро таять.

Пассажиры повели себя совсем не так, как ожидала компания «People Express». Они проявили к ней достаточное безразличие. И это неудивительно. Искушенный покупатель менее эмоционален и более скептичен. И он вовсе не готов жертвовать собой ради продавца. Поэтому кое-кто считает его даже безжалостным. Но это скорее просто эмоциональная оценка. Если цена является единственным, что привлекло покупателя в товаре, он будет лояльным к нему ровно до тех пор, пока она остается лучшей, то есть наиболее выгодной.⁴

Вот почему ценовая агрессия постепенно уступает место более взвешенному подходу. Фирма, понимая, что конкуренты могут последовать за ней, стремится очертить все возможные последствия ее решения. Бездумно снижать цены на продукцию, которая плохо раскупается, - самый простой, лобовой, но не всегда самый разумный выход из положения.

Многие фирмы пытаются найти обходные пути, которые приводят к увеличению продаж, но не оказывают разрушительного влияния на ценовые уровни. Например, они предлагают клиентам дополнительные единицы продукции по сложившимся ценам. На тюбиках зубной пасты большего размера появляется надпись: «25 процентов бесплатно». В рекламных объявлениях компьютерных фирм говорится, что тот, кто купит системный блок, монитор и принтер, в подарок получит ручной сканер. А продавцы телевизоров предлагают купить модель с 25-дюймовым экраном по цене 21-дюймового. Разумеется, фактически это тоже является снижением цен. Но внешне выглядит как проявление доброй воли, благородный жест продавца.

Но как далеко можно пойти по пути снижения цен, какие бы формы оно ни принимало?

⁴ См.: **Koten J.** Product loyalty last as long as the best price // Wall street journal. 1986. 7 Aug. P. 21.

В большинстве случаев границей, которую нельзя пресупать, является себестоимость продукции. Но при агрессивном маркетинге многие фирмы в продвиженческих целях нарушают это правило. Они назначают демонстративно низкую цену за какой-то товар в надежде завлечь клиентов, а затем переключают их на другую продукцию. При этом расчет продавцов заключается в том, что прибыли от продуктов, продаваемых по «нормальным» ценам, перекроют убытки от «рекламного» товара.

Некоторые фирмы применяют «безмерно» низкую цену, как наживку. С ее помощью они пытаются «зацепить» клиента, а уж если он попадает к ним в руки, ему усиленно навязываются другие, более дорогие продукты. При этом вообще не предполагается, что товар действительно будет продан ниже себестоимости. Клиенту дают понять: цена продукта реальна, но его нет смысла приобретать.

Широко известна практика многих автосалонов называть «смешные» цены по телефону или даже в рекламных объявлениях. Однако, когда потребитель, воодушевленный ими, приходит к продавцу, выясняется, что по этим ценам в действительности купить нечего. Нет, лишь в редких случаях их объясняют технической ошибкой. Обычно подтверждают, что продукт имеется в наличии и продается именно по заявленной цене. Другое дело, что его состояние и качество сильно расходятся с ожиданиями покупателя. Например, оказывается, что автомобиль недоукомплектован или имеет существенные дефекты, так что его действительная стоимость ниже объявленной цены. Разочарованный клиент, естественно, отказывается от такой покупки. И тут ему предлагается вполне достойный товар. Правда, цена его весьма отличается от той, которая привлекла потребителя в этот салон.

Разумеется, цены-«наживки» находятся за пределами деловой этики. Их вряд ли могут взять на вооружение солидные фирмы. А в некоторых странах такой подход к ценообразованию сталкивается с действующим законодательством. Но, даже если отвлечься от этих ограничителей, надо признать, что в долгосрочном плане он не только бесполезен,

но даже вреден для фирмы, так как настраивает потребителей против ее продукции. Неслучайно тем, кто его широко использует, часто приходится менять свое лицо – вплоть до переименования, - чтобы смыть с него ту печать, в которой выражается отношение к ним потребителей.

Вообще назначение цен ниже себестоимости всегда настораживает покупателя. Почему продавец готов терпеть убытки? Что подвигло его на столь нежелательный шаг? Может, товар низкого качества или вовсе дефектен? Как ни отвечай на эти вопросы, ясно, что такая цена вряд ли окажется для информированного клиента сильным аргументом в пользу покупки. Чрезмерно низкая цена перестает быть рекламным «крючком» и переходит в разряд антирекламы.

Неудивительно, что фирмы, вынужденные по разным причинам сбывать товар по таким ценам, говорят не столько об уровне цен, сколько о предоставляемых ими скидках. При этом, чтобы они выглядели в глазах покупателей разумными и оправданными, их привязывают к каким-то важным датам или событиям. Например, к таким, как Новый год или юбилей самой фирмы. А чтобы подстегнуть клиента, добавляют, что скидки действуют только несколько дней, и если тот будет долго раздумывать, упустит свой шанс. Иногда это срабатывает, но по мере того, как покупатель становится более зрелым, он труднее поддается на подобные уловки.

2. Скидки и надбавки – сходства и различия

Как бы ни приспособливал продавец цену к ассортименту продукции и ее продвижению, сталкиваясь с конкретным покупателем, он должен учитывать и те обстоятельства, в которых совершается сделка, и ее особенности. Тем самым продавец оказывается как бы меж двух огней. С одной стороны, необходимо придерживаться ориентиров ценовой политики фирмы, опираться на базовые цены, которые являются едиными для всех клиентов. А с другой стороны, требуется предельная гибкость подхода к

ценообразованию, способность – в пределах принятых стандартов – индивидуализировать цену, привязать ее как к запросам и возможностям отдельных покупателей, так и к сложившейся практике ценообразования на данном рынке.

Как же примирить друг с другом эти противоположные требования?

Чтобы «вдохнуть жизнь» в базовую цену, превратить ее в действенный рычаг продаж, применяются различные меры, с помощью которых она «подстраивается» к конкретным обстоятельствам. Базовая цена на товар назначается применительно к стандартным условиям. Однако таковые на практике встречаются нечасто. Не говоря уже о том, что в «чистом виде» их вовсе не существует на рынке.

Значит ли это, что товар должен лежать на складе и терпеливо ждать своего часа?

Конечно же, нет. Если гора не идет к Магомету, тот сам может пойти к горе. В большинстве случаев продавцу вполне по силам скорректировать цену, исходя из тех нестандартных условий, в которых совершается сделка, и которые непосредственно не «вписываются» в ограничения, положенные в основу базовой цены.

Покупатель, желающий приобрести определенный товар, отталкивается, прежде всего, от своих потребностей. Если товар по своим параметрам превосходит ожидания клиента, возможно, тот и заметит эту разницу, но вряд ли ее оценит и выразит готовность за него раскошелиться.

Предположим, сельскому жителю понадобился телевизор, и он направился в магазин бытовой техники. Стоит ли предлагать ему аппарат с телетекстом и таймером сна? По видимому, нет, если речь идет о рядовом покупателе. Для него эти качества – излишняя роскошь. И было бы весьма наивным надеяться, что он захочет их оплатить. Значит, нужно подумать о том, как снизить для него стоимость покупки, отбросив те преимущества товара, которые не способна углядеть разрешающая способность покупательского глаза.

В то же время, если клиента не устраивает базовая версия товара, и он готов заплатить за дополнительные возмож-

ности, нельзя ему отказывать. Но предоставление их неизбежно ведет к увеличению базовой цены. Скажем, если оптовый покупатель требует, чтобы продукция поставлялась в специальной упаковке, продавцу следует пойти ему навстречу. Однако издержки, связанные с ее изготовлением, должны покрываться за счет клиента.

Да и само предложение редко бывает однородным. Оно обычно формируется в виде ассортимента, понимаемого в широком смысле. В него входят не только сам продукт, но и сопряженные с ним услуги, такие, как доставка или послепродажное обслуживание. Внутри ассортимента некий «средний» товар принимается за точку отсчета, то есть признается стандартным, и по отношению к нему устанавливается базовая цена. Что же касается других модификаций, то их цены отклоняются от базовой в ту или иную сторону в зависимости от присущих им характеристик.

Наконец, продавец работает с клиентом не на необитаемом острове, в полной изоляции от остального мира, а по большей части в остром соперничестве с другими продавцами и явственно ощущает дыхание конкурентов. Вступая в отношения с покупателями, он постоянно оглядывается на то, каковы условия сделок, совершаемых на данном рынке. Если конкурент предлагает более качественную продукцию или такую же, но на лучших (неценовых) условиях, то клиент вправе ждать от продавца соответствующей реакции. Иначе не останется резона сохранять верность данному продавцу. Впрочем, если товар обладает преимуществами по сравнению с тем, что предлагается конкурентами, продавец может подумать и о более высоких ценах.

Таким образом, базовые цены корректируются посредством их мотивированного повышения или понижения. При этом «довесок» к ним, обусловленный дополнительными возможностями, которые предоставляются клиенту, называется надбавкой. Она применяется в тех случаях, когда товар по своим параметрам оказывается выше, чем «средний» продукт в ассортименте (стандартная комплектация) или то, что предлагается основными конкурентами, либо когда выполняются

запросы клиентов, не предусмотренные обычными условиями продаж.

Что же касается «урезания» базовой цены, называемого скидкой, то она представляет собой зеркальное отражение надбавки. Скидку предлагают тогда, когда возможности, открываемые данной покупкой, менее значительны, чем ожидания покупателя, либо когда они ниже, чем те, которые несет в себе приобретение «среднего» продукта той же ассортиментной группы или предлагают основные конкуренты. Суммируя это, можно сказать, что скидка необходима и уместна там, где без нее клиенту выгоднее приобрести другой товар или тот же товар, но у иного продавца.

Наличие стройной схемы скидок и надбавок вовсе не означает, что назначению конечных цен для всех покупателей должно происходить по единому стандарту. Нередко встречается явление, называемое ценовой дискриминацией. На практике оно сводится к установлению разных надбавок и предоставлению разных скидок различным покупателям.

Ценовая дискриминация обычно не приветствуется. В некоторых странах (например, в США) она даже преследуется по закону. Правда, вопреки распространенному мнению, это происходит не всегда, а только в тех случаях, когда ее применяют для ослабления конкурентных позиций отдельных клиентов и нанесения ущерба их деятельности на рынке. То есть ценовая дискриминация считается незаконной, если она ставит покупателей в неравное положение. Но это вряд ли возможно, если они не конкурируют друг с другом.

Между тем далеко не все клиенты являются конкурентами, и, стало быть, отнюдь не каждую отгрузку продукции по «иной» цене следует признать недопустимой дискриминацией. Кроме того, некоторые покупатели представляют разные звенья в цепи распределения и приобретают различные объемы товара. Понятно, что скидки для них не могут быть одинаковыми. Наконец, действуя в различных территориальных сегментах рынка, они вправе претендовать на разные «зональные» скидки.

Однако бывают и случаи, когда ценовая дискриминация, кажущаяся вполне безобидной, на деле сталкивает друг с другом прямых конкурентов. Причем сам продавец может не иметь об этом ни малейшего представления.

Предположим, производитель отгружает свою продукцию по разным ценам двум оптовым покупателям (O_1 и O_2). А те, в свою очередь, перепродают ее нескольким розничным торговцам – P_{11} , P_{12} , P_{13} и P_{21} , P_{22} , P_{23} , чьи рынки уже пересекаются между собой. Тогда более низкая цена, предлагаемая компанией O_1 , которой продукция обошлась дешевле, ставит ее клиентов P_{11} , P_{12} , P_{13} в более выгодное положение по сравнению с клиентами O_2 – P_{21} , P_{22} , P_{23} . В результате их продажи, равно как и занимаемые ими доли рынка, скорее всего вырастут, а показатели конкурентов, наоборот, упадут.

Конечно же, ценовая дискриминация не очень желательна. Даже если она не преступает рамки закона и не вызывает резкого отторжения у большинства клиентов, не стоит прибегать к ней слишком часто. Она имеет смысл лишь в том случае, если способна принести дополнительную прибыль, которая, однако, отнюдь не гарантирована.

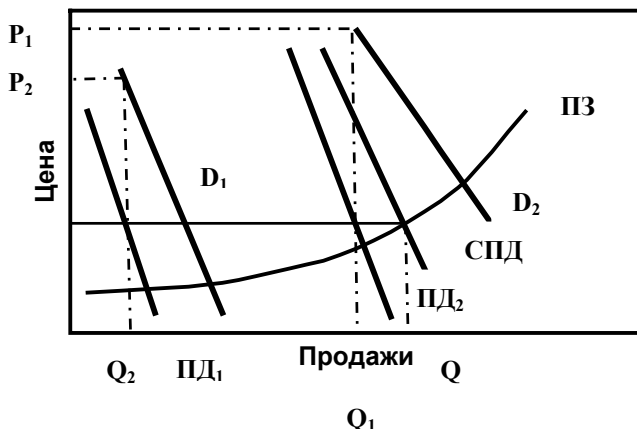
Эффективность ценовой дискриминации зависит от целого ряда обстоятельств. Во-первых, нужно, чтобы покупатели представляли более чем один сегмент рынка, выделенный по какому-нибудь существенному критерию. Во-вторых, спрос в этих сегментах должен различаться по масштабу и ценовой эластичности. И, наконец, в-третьих, принципиально важна невозможность их перехода из одного сегмента в другой. В противном случае ценовая дискриминация не принесет продавцу ожидаемой прибыли и лишь вызовет у клиентов нежелательное раздражение.

В том, что эти факторы весьма существенно влияют на сценарии ценообразования, легко убедиться, приглядевшись к повседневной коммерческой практике. Казалось бы, в пределах центра одного и того же города цены на одинаковые товары не должны сильно различаться. Однако всякий, кто покупает лекарства, не раз замечал, что в небольшом аптечном киоске они стоят иногда на 10 – 15 процентов дороже,

чем в расположенной на соседней улице аптеке, которая принадлежит к крупной фармацевтической сети. Или, наоборот, в не очень презентабельном магазине неплохой костюм можно приобрести на 20 – 30 процентов дешевле, чем точно такой же в роскошном торговом центре напротив. Причина этих колебаний кроется не только в расположении торговых точек или размерах их товарооборота, но и в тех сегментах рынка, на которых фокусируется их интерес.⁵

Если фирма находится в условиях, оправдывающих ценовую дискриминацию, необходимо, прежде всего, максимизировать прибыль путем выявления наиболее выгодного для нее объема продаж. Предположим, речь идет о двух рынках, на которых действуют покупатели. Тогда следует уравнивать между собой предельные затраты и совокупный доход от обоих рынков, то есть найти точку пересечения линий ПЗ и СПД. Опустив из нее вертикально прямую к оси абсцисс, получим объем выпуска, позволяющий максимизировать при-

Ценовая дискриминация в отношении двух рынков



⁵ См.: **Birnbaum J. H.** Location, volume, marketing make prices vary widely in New York city // Wall street journal. 1981. 3 Dec. P. 31.

быль при «недифференцированном» ценообразовании. Затем, проведя к этой точке от оси ординат горизонтальную прямую (параллельную оси абсцисс) и зафиксировав точки ее пересечения с линиями предельных затрат в обоих сегментах рынка, найдем соответствующие им желаемые объемы продаж (максимизирующие прибыль). Наконец, чтобы выявить цены, по которым выгоднее всего продавать товар в каждом из этих сегментов, достаточно поднять вертикальные (параллельные оси ординат) прямые из Q_1 и Q_2 к линиям спроса обоих сегментов (D_1 и D_2) через точки пересечения сплошной горизонтальной прямой с линиями предельных затрат $ПД_1$ и $ПД_2$. Тем самым проступят контуры наилучшей тактики ценовой дискриминации (при прочих равных условиях) в отношении данных сегментов рынка.

В последнее время наблюдается любопытная тенденция, нарушающая симметрию между скидками и надбавками. В практике многих фирм надбавки все больше вытесняются скидками. Понимая, что клиенты обычно испытывают психологическую «аллергию» по отношению к надбавкам, наиболее «продвинутые» продавцы вовсе отказываются от них. Базовые цены устанавливаются не на «средние» (стандартные), а на «высшие» продукты. Поскольку к их цене уже нечего добавить, остается лишь снижать цены при переходе к «младшим» местам товарного ряда. Тем самым единственным средством корректировки цен оказываются скидки. И, как бы ни изменялась «конфигурация» (комплектация) товара, цена может только упасть.

Рассмотрим пример.

Фирма, торгующая автомобилями, обычно назначает цену на так называемую базовую комплектацию. Покупатель, желающий дополнить ее, вынужден заплатить за покупку более значительную сумму. А тот, кто готов ограничиться минимальной комплектацией, может уложиться в сумму, меньшую, чем базовая цена.

Но та же фирма может поступить иначе, установив базовую цену на полную комплектацию. Так как покупатель не принуждается к этой покупке, он вправе отказаться как от

части, так и от всего дополнительного оборудования, предлагаемого продавцом. И цена понизится в зависимости от того, что им будет отброшено как избыточное.

Такой подход к корректировке цен фактически превращает ее в улицу с односторонним движением. Если раньше покупатель мог совершать действия, как увеличивающие, так и уменьшающие цену на приобретаемый товар, то теперь, что бы он ни делал, она будет меняться только в одном направлении.

Казалось бы, это предоставляет продавцу огромное преимущество в диалоге с клиентом, который при любом исходе сделки должен испытывать чувство психологического комфорта, ощущение того, что он остался в выигрыше. Однако выгоды тут не столь однозначны, как может показаться на первый взгляд.

Разумеется, покупатель может быть весьма удовлетворен тем, что ценовая реальность никогда не выглядит хуже, чем его ожидания. Но зато и первичная реакция на базовую цену неизбежно оказывается более сдержанной. Поскольку эта базовая цена, естественно, больше, чем у тех продавцов, которые исходят из стандартных характеристик товара, она может отпугнуть клиента, создать впечатление, что у этого продавца выше общий уровень цен.

Впрочем, та же ловушка ожидает и продавцов, назначающих базовую цену на «низший» товар. Они понимают, что любые пожелания клиента неизбежно приводят к удорожанию покупки. Но зато сама базовая цена оказывается предельно низкой. Более того, такие продавцы часто вообще не оповещают клиента о том, что эта цена является «минимальной». Они надеются, что покупатель, попав в их лапы, уже не сумеет вырваться.

Однако это не более чем иллюзия. Обманувшись в своих ожиданиях, клиент распространит свое разочарование данным товаром на продавца в целом. Он не просто сам перестанет обращаться к нему, но и порекомендует своим друзьям и знакомым не связываться с фирмой, которая грубо дезинформирует клиентов. Тем самым продавец, желавший

поймать на крючок покупателя, сам повиснет на этом крючке.

Чисто технически скидки и надбавки совершенно эквивалентны. Иначе говоря, надбавки – это те же скидки, но только с противоположным знаком. Все зависит от точки отсчета, которой является базовая цена. Стоит чуть сместить ее, и надбавка может превратиться в скидку и, наоборот, скидка окажется надбавкой.

Предположим, фирма хочет продать свой товар какому-то из клиентов по цене 200 тыс. руб. При этом такой же продукт она накануне сбыла другому клиенту по цене 180 тыс. руб. Как квалифицировать цену новой продажи? Можно ли считать, что она содержит в себе надбавку?

Чтобы ответить на этот вопрос, нужно определить, какая цена является базовой. Если первая, значит, предыдущий клиент получил 10-процентную скидку. Если вторая, то, стало быть, нынешний клиент приобретает товар с более чем 11-процентной надбавкой. А может, базовой является цена в 220 тыс. руб.? Тогда обоим клиентам предоставлена скидка: одному – почти 19 процентов, а другому – более 9 процентов.

Как подойти к надбавкам и скидкам - ограничиться лишь скидками либо надбавками или гибко сочетать их друг с другом - должен решить сам продавец. При этом нужно исходить из собственных ценовых ориентиров и конкретных условий рынка, на котором приходится действовать. Но надбавки и скидки в значительной мере эквивалентны, и вряд ли стоит отдельно рассматривать каждое из отклонений от базовой цены. Для понимания схемы корректировки цен достаточно ограничиться каким-то одним из них. А поскольку скидки являются гораздо более распространенным инструментом, чем надбавки, есть смысл именно на них сосредоточить основное внимание.

3. Виды скидок и их основания

Скидки, практикуемые различными продавцами, весьма многообразны. Но, если обобщить их, мож-

но выделить две наиболее важные группы. Это функциональные и поощрительные скидки.

Функциональные скидки предоставляются участникам того или иного канала сбыта и служат как бы платой за выполненные ими работы по продвижению и реализации продукции. Дело в том, что лишь в редких случаях товар непосредственно реализуется производителем потребителю. В подавляющем большинстве случаев между ними находится большая армия перепродавцов, которые связывают их и в значительной мере «разгружают» производителя, дают ему возможность меньше заботиться о сбыте и больше внимания уделять техническим параметрам и качеству продукции.

Естественно, эти услуги не могут быть бесплатными и финансируются за счет конечной цены, уплачиваемой потребителем. Поэтому каждый из продавцов, напрямую не имеющий дел с потребителем, вынужден, реализуя товар покупателю, делать вычеты из конечной цены, исходя из того пути, который будет пройден им на пути к потребителю.

В свою очередь, сами функциональные скидки подразделяются на два вида.

К первому из них можно отнести *статусные* скидки, то есть такие, которые связаны с местом, занимаемым данным покупателем в канале сбыта. Все они являются, в конечном счете, перепродавцами, но выполняемые ими функции не вполне совпадают. Так, нельзя смешивать оптовых продавцов (дистрибьюторов) с розничными (дилерами). Первые оперируют гораздо большими объемами продукции, зато именно вторые непосредственно работают с потребителями, и от них, в конечном счете, зависят масштабы продаж. Кроме того, в различных каналах сбыта нередко встречаются посредники, которые сами не выступают в роли покупателей или продавцов, но участвуют в продвижении товара. И, естественно, их вознаграждение также следует учитывать в его цене.

Статусные скидки зависят исключительно от того, каким звеном сбытовой цепи является данный продавец, и ни от чего другого. При этом они должны быть универсальны-

ми. То есть продавцы, имеющие тот же статус в канале распределения продукции, получают одинаковую скидку.

В то же время, скидки, предоставляемые звеньям разного порядка, могут отличаться друг от друга. И это естественно. Поскольку они напрямую не конкурируют между собой, несовпадение скидок вряд ли приведет к ухудшению положения кого-то из них. При этом скидка для дилера обычно больше, чем для дистрибьютора, так как функции розничной продажи, как правило, разветвленное и подразумевают более значительные издержки. Что же касается посредников, то их затраты не связаны с обслуживанием (хранением, транспортировкой и т. д.) продукции и сводятся в основном к «гонорару». Поэтому удельный вес посреднического вознаграждения в общей величине скидок является наименьшим.

Второй вид функциональных скидок можно назвать *продвиженческим*. В отличие от статусных, продвиженческие скидки предоставляются тем покупателям, которые совершают необходимые для продавца действия, непосредственно не вытекающие из их статуса. Эти действия можно считать услугами, оказываемыми продавцу, а значит, требующими дополнительного вознаграждения.

Так, задача дистрибьюторов и дилеров заключается в реализации продукции. Однако они не обязаны предпринимать какие бы то ни было меры по ее продвижению. Конечно, любой продавец вынужден рекламировать свой товар, пропагандировать его достоинства, привлекать к нему клиентов. Но, во-первых, это касается всей продукции, а не конкретно той, которая получена от данного поставщика, а во-вторых, продавец, не являющийся производителем или крупным дистрибьютором, акцентирует внимание клиентов не столько на товаре, сколько на самом себе. Вот почему, работая с перепродавцами в каналах сбыта, многие производители и близкие к ним дистрибьюторы вырабатывают с ними формы постоянного взаимодействия в продвижении продукции.

Наиболее заметно такое сотрудничество в области рекламы. Часто производители, организуя масштабные рек-

ламные кампании, упоминают в них своих перепродавцов. Но встречаются и совместные программы рекламных действий. В соответствии с этим перепродавцы самостоятельно планируют и за свой счет осуществляют рекламу определенной продукции в пределах тех рынков, на которых они действуют. Однако понесенные затраты покрываются получаемыми ими дополнительными скидками, а также бесплатно предоставленным товаром, предназначенным для рекламных целей.

Поощрительные скидки. Вторую группу скидок можно было бы называть поощрительной. Они не зависят ни от места покупателя в канале распределения продукции, ни от совершаемых им действий в пользу продавца. Поощрительные скидки побуждают покупателя к принятию определенных условий сделки и могут быть предоставлены любому клиенту, если тот готов с этим согласиться.

Пожалуй, наиболее распространенной является скидка *за количество* закупаемого товара. Чем больше объем продукции, приобретаемой клиентом, тем выше – при прочих равных условиях – предоставляемая ему скидка. Смысл ее заключается не только в том, чтобы увеличить продажи фирмы и соответственно ее денежные поступления. Реализация продукции большими партиями сокращает удельные сбытовые расходы и избавляет от части затрат на хранение товара. Поэтому скидки за количество – если они варьируются в разумных пределах – весьма выгодны не только покупателю, но и продавцу.

Количественные скидки бывают *простые* и *накопительные*. Первые из них представляют собой одноразовые скидки с базовой цены. Что же касается вторых, то они сопряжены не столько с конкретной партией товара, сколько с общим объемом закупок, совершенных данным клиентом. По мере того, как они увеличиваются, растет и размер скидки. Хотя, конечно, и у нее должен быть определенный «потолок». В противном случае цена легко может оказаться ниже издержек, понесенных продавцом на единицу продукции.

К другому виду поощрительных скидок можно причислить *стимулирование платежей*. Эти скидки предоставляются либо непосредственно – как снижение цены на определенную величину, - либо опосредованно – в форме отсрочки платежа.

В первом случае покупателю выставляется счет, где указывается предельный срок платежа, и процент скидки, которую можно получить при оплате счета в более ранний период времени. Предположим, покупатель должен рассчитаться с продавцом в течение 30 дней с момента приобретения товара. Ему предлагается скидка в размере 2 процентов при условии, что он оплатит счет в течение 10 дней. Это можно записать формулой $2/10/30$, где 2 – величина скидки; 10 – время (в днях) действия льготной цены; а 30 – предельный срок платежа.

Возникает естественный вопрос: где тот источник, из которого берутся цифры, входящие в эту формулу?

Ответ состоит из трех компонентов.

Прежде всего, необходимо ориентироваться на сложившуюся деловую практику. Если на данном рынке принято давать отсрочку по платежам до 60 дней, то, сокращая ее до 45 и тем более до 30 дней, продавец рискует остаться без клиентов. То же самое относится и к размеру скидки за «ускоренный» платеж. Если она относительно невелика, то есть меньше, чем у конкурентов, вряд ли удастся стимулировать покупателей. Чтобы такие скидки приводили к нужному эффекту, они должны быть соразмерны обычаям данного рынка.

Далее, важную роль играют условия, в которых совершается сделка. Если, например, продается ярко выраженный сезонный товар, причем задолго до того, как спрос на него достигнет своего пика, вряд ли стоит особо торопить покупателя с оплатой. Правда, и слишком большая скидка тут тоже неуместна. Или возьмем случай, когда инфляция достаточно велика. Если скидка за «ускоренный» платеж меньше коэффициента инфляции, вряд ли клиент поспешит

расплатиться с продавцом. Ему гораздо выгоднее держать эти средства в обороте.

Наконец, важно и то, каковы приоритеты продавца. Чего он хочет больше – убыстрения расчетов или увеличения объемов продаж? В первом случае нужно сделать упор на повышении размера скидки, а во втором – на увеличении отсрочки платежа.

Наиболее разнообразна третья группа поощрительных скидок. Все они так или иначе сопряжены с *доставкой продукции* покупателю. Однако, поскольку средством поощрения могут быть разные факторы, связанные с доставкой, эти скидки выступают в нескольких различных формах.

Одной из ключевых проблем, с которыми сталкивается продавец при доставке товара, является местоположение покупателя. Затраты на доставку относятся к сбытовым расходам и должны покрываться ценой товара, если, конечно, продавец рассчитывает на прибыльную сделку.

Казалось бы, что тут сложного? Нужно прибавить эти затраты к продажной цене и тем самым установить окончательную цену поставки. И многие фирмы именно так и поступают. В международной практике этому соответствует цена FOB. Однако, если фирма работает с большим ассортиментом, и ее клиенты территориально сильно рассеяны, она неизбежно сталкивается с рядом трудностей.

При цене FOB покупатель вправе рассчитывать, что продавец доставит к нему товар наиболее экономичным способом, а не тем, который проще и удобнее организовать, хотя и существенно дороже. Это значит, что продавец вынужден включиться в разветвленные транспортные связи, не говоря уже о том, что у него должен быть и собственный транспорт, который позволяет не просто выполнять часть заказов, но и «выправлять» последствия внешних сбоев. Тем самым вырастают как переменные, так и постоянные затраты продавца, ограничивая его конкурентные возможности, особенно по сравнению с теми продавцами, которые располагаются ближе к клиенту. И если транспортировка, организованная продавцом, оказывается не самой оптимальной, его цены неизбежно

становятся неконкурентоспособными, и он постепенно утрачивает часть клиентуры.

Чтобы избежать столь дорогостоящей и неблагодарной функции организации доставки, а также необходимости определять стоимость ее для каждой отдельно взятой сделки, продавец может предоставлять своим клиентам скидку за «самовывоз». При этом чем дальше находится клиент от продавца, и чем дороже обходится доставка товара, тем выше должен быть размер скидки. И наоборот, чем незначительнее затраты на доставку, тем меньше скидка, на которую вправе рассчитывать покупатель. Тем самым клиенту не просто предоставляется право выбора наиболее экономичного способа доставки, но и выбивается транспортный «козырь» из рук тех конкурентов, которые способны более эффективно доставить товар к покупателю.

Разумеется, если транспортные затраты невелики по сравнению с ценой самого товара, в определенных пределах ими можно пренебречь. То же самое придется делать, когда – по разным причинам – продавец заинтересован в установлении единой цены по всей территории страны. Например, маркированный конверт «по России» стоит одинаково, независимо от того, куда отправляется письмо – в тот же город, соседнюю область или на остров Сахалин. В этом случае продавец вынужден покрыть затраты на доставку за счет своей прибыли или увеличивать базовую цену на среднюю величину транспортных расходов. В обоих случаях часть клиентов получает фактические скидки, хотя формально о них речь не заходит. Клиент, расположенный вдали от продавца, в действительности платит меньшую цену, нежели тот, который находится поблизости. Причем скидка «дальнему» покупателю оказывается возможной не просто в отличие от «ближнего», но и за его счет.

Правда, как только удельный вес расходов на доставку доходит до критической величины, продавец тут же отказывается от единой цены. Многие помнят те времена, когда газеты и журналы у нас можно было купить по одной и той же цене в любом конце страны. Но, когда затраты на их

транспортировку стали слишком зримыми, чтобы ими пренебречь, положение резко изменилось. Правда, чтобы сохранить хотя бы видимость единства, саму цену разделили на две составляющие: каталожную цену для всех регионов, и цену доставки, которая варьируется в широких пределах и назначается не редакциями, а непосредственно агентством по доставке.

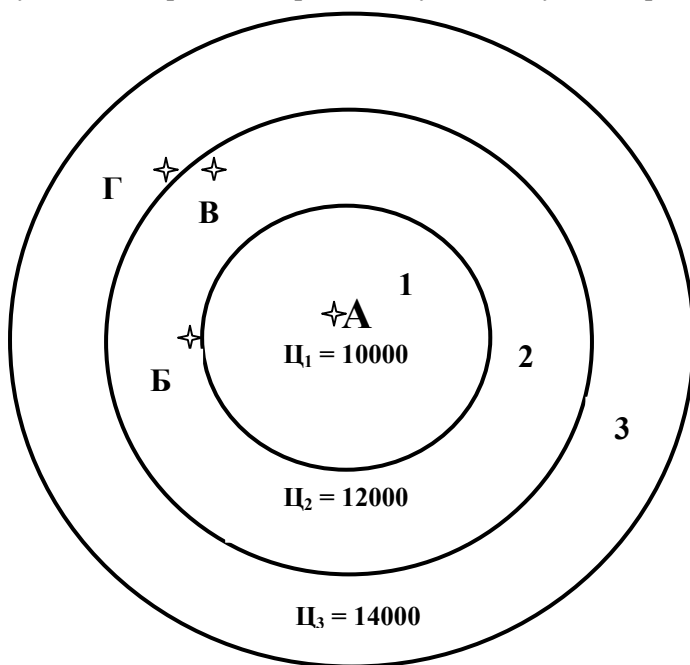
Но бывают и случаи, когда объем транспортных затрат изначально весьма чувствителен, и все же продавец желает сохранить эффект единой цены. Тогда ему стоит обратиться к зональному ценообразованию. Оно по структуре весьма напоминает единообразное – с тем лишь отличием, что устанавливается не одна-единственная цена для всех покупателей, а вся территория страны разбивается на несколько зон, и внутри каждой из них действует единая цена. Скажем, в принципе можно отправлять бензин по железной дороге из Уфы в различные города Башкирии по одной и той же цене. Но было бы странно, не меняя ее, доставлять бензин в Якутию или Калининград.

Обычно подразделение на зоны соответствует главным регионам продаж, которые можно было бы назвать сбытовыми «кустами», то есть областями, внутри которых наблюдается достаточная однородность условий сбыта, но при этом сами они сильно разнятся между собой. В этом случае ценовое зонирование оказывается не произвольным фактором, разбивающим сферу продаж по малозначительному официальному признаку, а как бы добавляется к уже существующим маркетинговым условиям, близким и понятным покупателям.

Различия между ценовыми зонами проявляются двояким образом. С одной стороны, продавец, расположенный в точке А, отпускает товар покупателям, находящимся в пределах одной зоны, по той же самой цене. А с другой – два покупателя, оказавшиеся в разных зонах, вынуждены платить разную цену. При этом может статься, что они расположены ближе друг к другу, чем к тем, которые платят одинаковую с ними цену.

Взглянем на диаграмму. Тут обозначены цифрами три зоны – 1, 2 и 3 с назначенными для них ценами Π_1 , Π_2 и Π_3 . Продавец А находится в первой зоне, продавец Г – в третьей, а Б и В – во второй. Естественно, Б и В уплачивают продавцу одну и ту же сумму (12000 руб.), тогда как Г – большую (14000 руб.).

Кто из них оказывается в выигрыше по сравнению с другими? Конечно же, В. Поскольку он находится на более значительном расстоянии от продавца, чем Б, его «чистая» цена (без транспортных расходов) гораздо меньше. И, хотя затраты на доставку продукции к Г превышают стоимость транспортировки к В, они с лихвой «окупаются» более высокой ценой (почти на 17%). Это значит, что как Б, так и В получают от продавца фактическую скидку. Но при этом



скидка для В оказывается выше, чем для Б.

Наконец, еще одной формой скидок, связанных с доставкой продукции, является непосредственное покрытие

транспортных издержек за счет продавца. Причем это обусловливается не подходами к ценообразованию, а интересами конкурентной борьбы. Чтобы сохранить свою долю рынка, а тем более увеличить ее, приходится удерживать цены на уровне тех, которые назначаются другими продавцами. Если они находятся в непосредственной близости от покупателей, ясно, что транспортировка продукции им обойдется гораздо дешевле, и, стало быть, продавец, который реализует ее по той же цене, но вынужден «покрывать» различное расстояние, фактически предоставляет скидку, равную стоимости доставки. Если же повысить цену на эту величину или же предложить клиенту оплатить доставку по отдельному счету, весьма вероятно, что тот прервет отношения с «удаленным» продавцом и начнет покупать товар у «ближних» поставщиков, которым нет нужды тратить большие средства на его транспортировку.

Обратимся к примеру. Допустим, мелькомбинат, находящийся в Саратове, поставляет муку в Санкт – Петербург. Отпускная цена составляет 2000 руб. за тонну. По этой цене он реально продает муку саратовским покупателям. Доставка продукции обходится комбинату в 300 руб. за тонну. При этом оптовая цена, по которой реализуется мука в самом Санкт – Петербурге, не превышает 2150 руб. за тонну.

Как быть мелькомбинату? Он, конечно, может добавить затраты на транспортировку муки к ее отпускной цене или выставить отдельный счет на доставку. Но в обоих случаях фактическая цена приобретения товара достигнет 2300 руб. за тонну. А это почти на 7 процентов больше, чем максимальная цена той же продукции на местном рынке. Учитывая значительные объемы закупок, нетрудно предположить, что даже самый преданный клиент будет искать альтернативных поставщиков. Поэтому мелькомбинату ничего не остается, как соизмерить фактическую цену продаж, включающую стоимость доставки, с той, которая сложилась на местном рынке муки. То есть она в любом случае не должна быть больше 2150 руб. за тонну. А еще лучше, если цена хотя бы немного не «дотянет» до этого максимума.

Что же это будет значить на практике? Если, например, мелькомбинат отгружает муку своему питерскому клиенту по цене 2100 руб. за тонну, то он фактически предоставляет скидку в размере 200 рублей. Хотя саратовским клиентам мука отгружается еще дешевле – за 2000 руб., но тут мелькомбинат не несет дополнительных транспортных затрат. Если предположить, что себестоимость муки составляет 1600 руб., то легко рассчитать, что валовая прибыль в каждой проданной в Саратове тонне равна 400 руб. А в тонне муки, отправленной в Санкт-Петербург, она составит 200 руб., то есть вдвое меньше. Таким образом, при меньшей отпускной цене на саратовском рынке достигается большая прибыль, чем на питерском при большей.

Возникает естественный вопрос: а нельзя ли мелькомбинату вовсе отказаться от питерского рынка, избежав тем самым предоставленных нежелательных «скрытых» скидок? Разумеется, можно. Но только в том случае, если питерский оборот мелькомбината относительно невелик или он способен легко восполнить эту потерю за счет иных, более привлекательных рынков. Если же объем продаж его стабильно большой, и ему сопутствуют значительные постоянные затраты, мало зависящие от сокращения выпуска продукции, придется пойти на определенные жертвы. Свертывание продаж (даже наименее выгодных) неминуемо приведет к заметному уменьшению чистой прибыли. Ибо снижение общей величины издержек будет непропорционально падению доходов.

Предположим, что себестоимость тонны муки, равная 1600 рублям, состоит из переменных затрат в размере 1100 руб. и постоянных затрат, которых на каждую проданную тонну приходится 500 руб. Поскольку мелькомбинат продает еженедельно примерно 1000 тонн муки, его совокупный доход достигнет 2030 тыс. руб. При этом 700 тонн, реализуемых в Саратове, приносят 1400 тыс. руб. ($700 \text{ т} * 2000 \text{ руб.}$), а 300 «питерских» тонн – 630 тыс. руб. ($300 \text{ т} * 2100 \text{ руб.}$). Учитывая, что переменные затраты на одну тонну муки равны 1100 руб., можно заключить, что «саратовские»

Глава третья

продажи непосредственно обходятся в 770 тыс. руб., а «питерские» - в 330 тыс. руб. Но в Питер муку еще нужно доставить. И, значит, весь объем переменных затрат достигает 420 тыс. руб. Таким образом, чистый доход от «саратовских» продаж составляет 630000 руб., а от «питерских» - 210000 руб. В сумме это равняется 840 тыс. руб. Так как постоянные издержки мелькомбината равны 500 тыс. руб., вычтем их из чистого дохода. Получим валовую прибыль, равную 340 тыс. руб.

Для наглядности занесем эти данные в таблицу.

Доходы и расходы	Саратов	Санкт - Петербург	Всего
Реализация	1400000	630000	2030000
Переменные затраты, в т. ч. стоимость доставки	770000	420000 90000	1190000 90000
Чистый доход	630000	210000	840000
Постоянные затраты			500000
Валовая прибыль			34000

Теперь допустим, что мелькомбинат отказывается от питерских продаж как недостаточно выгодных, но ему не удастся восполнить их на других рынках. Что дает это решение – выигрыш или проигрыш?

Реализация снижается и составляет уже лишь 1400 тыс. руб. Уменьшим ее на величину переменных затрат (770 тыс. руб.) и получим размер чистого дохода – 630 тыс. руб. Но, чтобы выявить уровень валовой прибыли, нужно учесть и постоянные затраты (500 тыс. руб.). Тем самым, отказавшись от питерских продаж, мелькомбинат вынужден довольствоваться валовой прибылью в размере 130 тыс. руб. То есть,

пренебрегши, казалось бы, малопривлекательным рынком, дающим вдвое меньше валовой прибыли, мелькомбинат не только ничего не приобретает взамен, но утрачивает более 60 процентов первоначальной валовой прибыли.

Таким образом, скидка в виде непосредственного покрытия стоимости доставки необязательно приводит к потерям. Наоборот, иногда с ее помощью удастся не просто сохранить свою долю рынка и соответственно достигнутый объем продаж, но и реальные прибыли, которые в противном случае могут быть утрачены.

Однако такую скидку нельзя считать систематической, представляющей собой часть ценовой политики продавца. Она скорее ситуативна и конъюнктурна и зависит от конкретных обстоятельств, складывающихся на рынке, главным образом, от уровня конкуренции. И если рыночные тиски, заставившие продавца предоставлять своим клиентам подобные скидки, ослабевают, он вполне может вернуться к привычным для себя правилам ценообразования.

Более того, эта скидка и вовсе нецелесообразна в долгосрочном плане. Если, конечно, прибыль от дополнительных продаж не компенсирует с лихвой расходов на транспортировку. А это, во-первых, случается не так уж и часто, а во-вторых, возможность дополнительных продаж всегда упирается в емкость рынка и конкурентную борьбу. И расчет на нее в долгосрочном плане, как правило, не оправдывается.

4. Психология ценовых решений

Как ни старайся поставить ценообразование на строго объективные рельсы, вряд ли удастся вести за скобку личность покупателя. Ибо первое, с чем сталкивается цена, - это его психологическая реакция. Цена в глазах клиента должна выглядеть не просто обоснованной, правильной, но и уместной, приемлемой. Она призвана соответствовать его представлениям о справедливости

и тесно сопрягаться с воображаемой ценностью товара.⁶ Вот почему так важно учитывать психологические факторы, влияющие на восприятие цены покупателем, понимая, что они обусловлены скорее эмоциональной реакцией, нежели экономическими соображениями.

Конечно, психологические факторы в большинстве случаев не оказывают решающего влияния на приобретение товара. Но им вполне по силам ускорить или замедлить продажи, повысить или снизить их объемы. Это особенно заметно в сфере розничной торговли, где продавцы, как правило, напрямую сталкиваются с конечным потребителем. Однако и в произведенных закупках присутствует своя психологическая подоплека. Они тоже совершаются людьми, которые попросту не в силах окончательно подавить в себе эмоциональное начало.

Наглядным примером влияния на рынок покупательской психологии являются так называемые обычные цены. Они получают повсеместное распространение и держатся годами, неразрывно ассоциируясь с данным товаром. Многие помнят, что стакан чая у нас стоил почти везде 4 коп., кофе – 10 коп., газированной воды – 3 коп., а с двойным сиропом – 5 коп. Мороженое также продавалось по стандартным ценам: молочное – 10 коп. за штуку, сливочное – 15 коп., пломбир – 20 коп.

Правда, наши рынки уже давно не могут похвастаться таким постоянством. Бесконечная инфляция непрерывно «размывает» цены. Но в промышленно развитых странах, где она носит достаточно умеренный характер, остается еще множество подобных «островков стабильности».

Психологическая инерция покупательского сознания тут накладывается на нежелание продавцов нарушать сложившиеся стереотипы. И до тех пор, пока не произойдет нечто чрезвычайное (вроде сдвигов в потребительских вку-

⁶ См.: **Lambert Z. F.** Product perception: An important variable in pricing strategy // Journal of marketing. 1970. October. P. 68 – 71; **Nimer D. A.** Pricing the profitable sale has a lot to do with perception // Sales management. 1979. 19 May. P. 13.

сах, технологических скачков или усиления той же инфляции), обычным ценам ничего не угрожает. Если кто-то из продавцов захочет их поднять, он будет выглядеть хищником, пытающимся нажиться на покупателях. Если же цены упадут, это вызовет у клиентов подозрение. Все ли в порядке с качеством товара? Может, вышел срок его годности, или выяснилось, что он сделан из некондиционных ингредиентов, а потому нужно поскорее его «сплавить»?

Однако нередко такая ценовая стабильность является не более чем иллюзией. Продавец вполне понимает, что нельзя превышать сложившийся уровень «обычных цен», но он сталкивается с чувствительным ростом затрат или с необходимостью повышения рентабельности продаж. Эти ориентиры трудно примирить друг с другом. А потому приходится придумывать всякие хитрости и искать обходные пути к своей цели. В результате цена формально сохраняется, но подменяется сам товар. Точнее - вместо него клиенту фактически предлагается более дешевый. И, следовательно, в действительности цена повышается, но делается это так, чтобы не бросалось в глаза покупателям.

Допустим, фирма «Сладкоежка» производит шоколадные плитки, которые продаются по «обычной цене» 20 руб. за штуку. Однако, ввиду подорожания некоторых ингредиентов (например, какао-масла), рентабельность уменьшилась, и прибыль упала до неприемлемо низкого уровня. Как поступить «Сладкоежке»? Повысить цену? Но это может заставить потребителей отвернуться от этих шоколадных плиток. А поскольку не удастся сократить затраты, фирма, казалось бы, попадает в тупик, из которого невозможно выбраться.

И тут «Сладкоежка» делает «ход конем». Учитывая, что сырье подорожало примерно на 10 процентов, она решает на столько же «урезать» шоколадную плитку. Если раньше она весила 100 грамм, то теперь лишь 90 грамм. Избежать недовольства внимательных клиентов, читающих все, что написано на упаковке, конечно же, не удастся. Но зато купить ее можно будет по-прежнему за 20 руб.

Впрочем, есть и другая возможность. Необязательно менять вес плитки. Достаточно пересмотреть ее рецепт. Например, вместо дорогого какао-масла использовать более дешевый порошок. Вкус, естественно, станет другим. И часть клиентов, по-видимому, откажется от приобретения такого шоколада. Однако цена опять останется на том же уровне.

Однако политика скрытого обмана покупателя не очень эффективна в долгосрочном плане. Как бы ухищренно ни действовал продавец, рано или поздно используемые им приемы станут достоянием гласности. И тогда «просветленный» покупатель скорее всего откажется от него – хотя бы из чувства мести. Поэтому серьезный продавец, думающий о будущем, старается не навязывать цену, выкручивая покупателю руки, а предоставлять достаточно полные и убедительные объяснения повышению цен. Ведь уровень осведомленности рынка о положении дел существенно влияет на его готовность согласиться с новыми ценовыми уровнями.⁷

Если, например, покупателям известно, что какую-то модель сотовых телефонов, пользующуюся особым спросом, завезли в город в ограниченном количестве, они безропотно «проглотят» 10 – 15-процентное увеличение цены. Зато розничный продавец, получивший очередную партию телефонов по более высокой цене, чем обычно, столкнется со значительными трудностями, если поднимет цену хотя бы на 5 процентов. Даже если он просто сообщит покупателям о причинах своего решения, вряд ли вселит в них доверие и желание раскошелиться. Чтобы вызвать у покупателей понимание, нужно нечто большее – ясное и убедительное обоснование новой цены и наглядная демонстрация причин ее увеличения.

Но не нужно впадать и в другую крайность, подробно доказывая необходимость повышения цен, где это и так ожидается клиентами, или у них нет ресурсов для сопротивления.

⁷ См.: **Monroe K. B.** Buyer's subjective perceptions of price // *Journal of marketing research*. 1973. February. P. 70 –80; **Shapiro B. P.** Price reliance: existence and sources. *Journal of marketing research*. 1973. August. P. 286 – 294.

Такое поведение продавца вызывает лишь раздражение и провоцирует конфликты там, где не было даже намека на них. Насторожившись, клиент проявляет неимоверную бдительность и начинает замечать ничтожные мелочи, которые в другое время не «зацепили» бы его за живое. А если еще продавец демонстрирует избыточное усердие, поднимая ценовую планку выше своих собственных расчетов, может возникнуть настоящее противостояние.

Вспоминается история с одним незадачливым арендодателем, слегка напоминавшим персонаж из «12 стульев» И. Ильфа и Е. Петрова, который регулярно обирал сирот и при этом испытывал гнетущее чувство стыда. По несколько раз в год повышая арендную плату, он не просто ссылался на увеличение тарифов, но и выдавал каждому арендатору бумагу с конкретными расчетами, призванными доказать, что эту сумму нельзя уменьшить ни на одну копейку. На них никто не обращал никакого внимания, пока однажды не было получено особенно скрупулезное обоснование 40-процентного повышения арендной платы в середине года. Тогда один из арендаторов, уязвленный таким отношением к клиентам, не поленился перепроверить представленные расчеты. Оказалось, что «средневзвешенные» тарифы выросли не более чем на 20 процентов. При этом они составляли около трети арендной платы. Стало быть, чтобы полностью компенсировать рост тарифов, достаточно было увеличить ее менее чем на 7 процентов. Между тем прирост арендной платы превысил это значение в 6 раз.

Естественно, сразу же возникли трения, которые перекинулись и на других арендаторов. Несколько дней они вели «закулисные» переговоры о том, что противопоставить такому произволу. Правда, при столь остром дефиците нежилых помещений арендодателю нетрудно было «усмирить» своих клиентов. Но неприятный осадок остался. И это при том, что прежде даже при большем увеличении арендной платы явного сопротивления не наблюдалось.

Особое впечатление на покупателя производит магия цифр. Казалось бы, какая разница в том, как выглядит чис-

ленное значение цены? Однако выясняется, что оно заметно влияет на ценовое восприятие.

Продавцы, знающие толк в психологии покупателей, часто пользуются «случайным ценообразованием». Это значит, что, назначая цену, они заканчивают ее произвольными цифрами, весьма далекими от круглых значений. Например, 3273 рубля и 46 рублей 67 копеек. По-видимому, такие цены выглядят более «достоверными». У клиентов складывается ощущение, что продавец честно и точно подсчитал все, что связано с товаром, и заложил в цену лишь те суммы, на которые вправе претендовать. Какой цена получилась, такую он и выставил покупателю – и даже не стал ее округлять.

Правда, круглые значения не всегда отталкивают покупателя. Они «несовместимы» только с обычным, рядовым товаром. Когда же речь заходит о дорогих, престижных продуктах, то лучше воспринимаются как раз таки суммы с нулями в конце. «Случайные» цифры начинают раздражать как нечто смазывающее красоту покупки.

Может показаться, что причина такого отношения к ценам кроется в различиях между разными категориями покупателей. Так, не очень состоятельный человек вряд ли может позволить себе роскошную шубу или спортивный автомобиль. Однако даже богатый посетитель магазина испытывает недоверие, когда видит на прилавке туфли ценой ровно в 10000 или же костюм в 30000 рублей. Стало быть, дело не столько в том, что он не ограничен в деньгах, сколько в психологическом дискомфорте от впечатления, что тебе предложена произвольная цена. Что же касается престижного товара, то, во-первых, цена является далеко не решающим фактором при его покупке, а во-вторых, именно «круглые» цифры «закругляют» образ продукта, придают ему завершенный и привлекательный вид.

Еще чаще клиенты попадают на магию цифр в связи с «пограничным эффектом». Опытные продавцы хорошо знают, что существуют ценовые границы, которые резко меняют восприятие покупателя. И в зависимости от того, на каком

уровне – выше или ниже их – находится цена, продажи существенно увеличиваются или, наоборот, обваливаются.

Одной из таких явно выраженных границ является переход от копеек к рублям. Вряд ли посетитель магазина придаст решающее значение разнице в ценах, если они составляют 87 или 96 копеек. Зато если речь пойдет о 99 копейках и 1 руб. 03 коп., он заметит ее без всяких подсказок. А потому, если есть возможность, продавцу стоит держаться в пределах копеечных цен. Если же этот барьер уже преодолен, дальше слишком жестко придерживать цены нет смысла.

Нечто подобное происходит и вблизи других значений, воспринимаемых в качестве пороговых. Возьмем, например, сторублевую отметку. Если цена какого-то продукта у двух разных продавцов составляет 96 и 99 руб., покупатель вряд ли обратит внимание на подобное расхождение. Но, если у третьего продавца он увидит ценник со значением 101 руб., это скорее всего бросится ему в глаза.

Значит ли это, что покупатель не умеет считать? Разумеется, нет. Если дать ему задачу с этими ценами, он решит ее не хуже других. Но, если исходить лишь из рыночного поведения, можно подумать, что для него числа 96 и 99 ближе друг к другу, нежели 99 и 101.

Подобный эффект легко заметить и на более значительных числовых интервалах, особенно когда речь идет о дорогостоящих товарах. Известно, например, что покупатели солидных автомобилей с трудом улавливают разницу в цене, если она меньше 100 – 200 долларов. Но это наблюдение срабатывает лишь в «нейтральной полосе», вдали от пороговых значений. Скажем, когда речь идет о ценах 28770 и 28930 долларов. Если же между собой сопоставляются две цены, одна из которых выше, а другая – ниже «границы» (29970 и 30090 долларов), ситуация круто меняется. «Зоркость» покупателя не просто усиливается. Она начинает существенно влиять на объем продаж.

Оправданием высокой цены товара может служить его назначение. Галстук, который раскупается в обычном режиме по цене 500 рублей, вдруг начинает продаваться в гораздо

больших объемах при цене 700 рублей. Что же произошло? Ничего особенного. Просто его из рядового товара перевели в разряд подарков. Не станет же покупательница экономить на любимом мужчине.

Точно так же ужин, заказанный в модном ресторанчике, обходится гораздо дороже, чем если бы он был приготовлен дома. За обычную бутылку вина посетитель с удовольствием платит в несколько раз больше, чем когда покупает ее в магазине по соседству. В чем секрет? Ведь ясно же, что ужин не может столько стоить. Даже если учесть высокое качество обслуживания и уют. А дело в том, что клиент пригласил туда, например, даму сердца или делового партнера и готов на все, чтобы произвести на них должное впечатление.

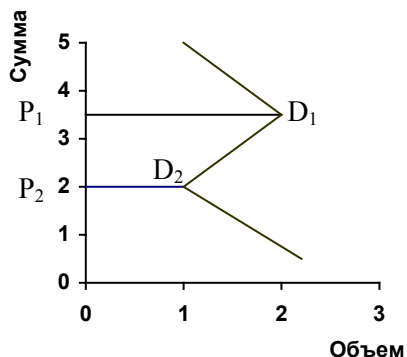
На этом построено так называемое престижное ценообразование. Оно предполагает назначение более высоких цен на товары, которые способны выступить в особом качестве – фактора, повышающего реноме покупателя. Как ни странно, во многих случаях чем более значительны эти цены, тем выше сбыт престижных продуктов и услуг.

Когда на рынок вышел фотоаппарат «Полароид», он представлял собой техническую новинку, которая настолько упрощала фотографирование, что сразу же стала объектом притяжения для многих людей, весьма далеких от фотодела. Поэтому фирма-производитель могла бы запросить за него почти любую цену, которая только пришла бы ей на ум. Поскольку спрос был крайне неэластичен, резко сбрасывать цену также не имело ни малейшего смысла. И по цене ниже 100 долларов вряд ли удалось бы продать большее количество аппаратов, чем по вдвое большей цене.

Не менее показательно и появление на рынке первых стиральных машин. В 30-е годы XX века, когда они стали доступны потребителям, провели специальное исследование, призванное выявить их ценовые возможности. Оказалось, что спрос на машины с большей ценой выше, чем на «стиралки» с меньшей ценой.

Это вовсе не значит, что психологическую падкость покупателя на престижные товары можно эксплуатировать бесконечно. По-видимому, для каждого товара и разных групп его покупателей существуют ценовые границы, за которыми престиж уже не способен оправдать цену. Однако внутри допустимого диапазона цен наклон кривой спроса остается положительным.

На графике показана кривая спроса на престижный продукт. Сегмент этой кривой, обозначенной как D_1D_2 , представляет собой такой диапазон, в котором срабатывает психологический эффект. При ценах выше P_1 сбыт сокращается, так же, как при ценах ниже P_2 он начинает расти. И только в промежутке между P_2 и P_1 спрос на товар увеличивается, если повышаются цены. Именно благодаря наличию таких участков на кривой спроса и становится возможным престижное ценообразование.



Однако непосредственная реакция покупателей на изменение цен может быть «алогичной» и в случаях с массовыми стандартизированными продуктами. Например, вопреки ожиданиям, повышение цен вначале иногда приводит к увеличению продаж, а снижение – к их падению. Это бывает не так уж и редко. Недаром появился даже особый термин – «первоначальная ценовая контрэластичность». Но обычно через какое-то время ситуация «устаканивается», и покупательская логика восстанавливается.

С чем связаны подобные «аномалии»? Причина лежит в области восприятия произошедших ценовых изменений, которое тесно переплетается с реальными факторами, действующими на рынке.

Подорожание товара рассматривается не как отдельно взятое явление, вызванное «локальными» обстоятельствами, а как выражение новой – повышательной – тенденции. Отсюда автоматически напрашивается вывод о том, что необходимо закупиться впрок, дабы обезопасить себя от ненужных проблем. Поскольку такой логики придерживается большинство покупателей, продажи этого товара не только не упадут, но даже увеличатся.

Однако такое положение дел не может существовать долго. Накопление запасов во многом зависит от скорости потребления, складских резервов и финансовых возможностей покупателей, которые никогда не бывают безграничными. Вскоре «закрома» покупателей переполняются, и это заставляет их вернуться к «нормальной» логике. Тогда наклон кривой спроса вновь становится отрицательным.

Точно так же падение цены представляется началом понижительной тенденции. А значит, закупку товара лучше отложить, если, конечно, в нем нет острой нужды. Более того, чем позже он будет приобретен, тем дешевле обойдется. Стало быть, покупатель добьется существенной экономии средств.

Кроме того, такое понижение может вызвать у покупателей определенные сомнения в качестве самого товара. Допустим, фирма, продающая компоненты для компьютеров, неожиданно принимает решение о значительном снижении цен на материнские платы. Как к этому отнесутся ее клиенты? Возможно, они придут к выводу, что эти «материнки» начинают морально устаревать и их трудно будет совместить с другими – более продвинутыми – компонентами, например, с оперативной памятью высокой частоты или видеоплатой с цифровым выходом. Стоит ли приобретать их – пусть и по более дешевой цене?

Очевидно, если верно, что вскоре на рынок поступит новое поколение материнских плат, нужно ограничить свои закупки. Следовательно, понижение цен в данном случае послужит сигналом к сокращению спроса, а его кривая примет положительное значение. И, лишь когда положение несколь-

ко стабилизируется, и выяснится, что контуры новой тенденции так и не проступили, покупатель поймет: нельзя откладывать закупку товара.

Вот почему столь важно знать природу покупательского поведения и психологию восприятия цен. Это позволяет точнее спрогнозировать реакцию на их изменения и уберечься от принятия ошибочных ценовых решений.

Наконец, особой формой паразитирования на психологии покупателя являются фиктивные скидки. Они не имеют ничего общего с предоставлением выгод клиенту, а лишь стремятся вызвать у него иллюзию выигрыша. Например, продавец указывает на ярлыке: «Старая цена – 3025 руб.; новая цена – 1970 руб.».

Формально к нему трудно предъявить претензию. Он доводит до сведения клиента, насколько упала цена товара в связи с какими-то событиями или процессами – окончанием сезона, праздниками и т. д. Но беда в том, что так называемая старая цена никогда не назначалась. Она является вымышленной и стоит в ценнике лишь для того, чтобы показать контраст между фактической ценой и той, которую продавец мог бы назначить. Сравнив их, покупатель по идее должен осознать, в каком выгодном положении он оказался, и немедленно приобрести товар.

Однако на поверку цена товара – даже с учетом скидки – чаще всего превышает обычную рыночную. И потребитель, попавшийся на эту удочку и уверенный, что он совершил выгодную покупку, в действительности платит по полной программе не только за сам товар, но и за проявленную продавцом смекалку, а также собственную доверчивость, если не сказать – глупость. Хотя действия продавца в данном случае находятся на грани фолла и преступают как минимум рамки деловой этики, клиенту не на кого жаловаться, кроме самого себя. Ибо кому нужна старая цена, даже если она была реально назначена продавцом? Сопоставлять с «новой ценой» надо не ее, а те цены, по которым торгуют таким же товаром другие продавцы. Но это уже вопрос личного выбора самого покупателя.

ГЛАВА ЧЕТВЕРТАЯ

ЦЕНА И ЖИЗНЕННЫЙ ЦИКЛ

Конкретные ценовые решения не могут приниматься в отрыве от стадии жизненного цикла, на которой находится товар. Пренебрежение этим фактором может лишить фирму части прибыли, если цена занижена, или же вызвать коллапс (схлопывание) продаж, если цена неоправданно высока. Так, когда товар только поступает на рынок, в большинстве случаев он значительно дифференцирован и почти не имеет прямых конкурентов. В этих условиях его цена вполне может превышать стоимость аналогичной продукции, представленной на рынке. Такой уровень цен не просто желателен для производителя или продавца, но и понятен и естественен для покупателей.

Со временем достоинства близких друг к другу товаров выравниваются. Конкуренция между ними нарастает. И в конце концов наступает ценовой паритет. Покупатель уже с трудом отличает один товар от другого и не готов платить за какой-то из них заметно большую сумму. А значит, назначение завышенной цены способно привести лишь к чувствительному сокращению продаж.

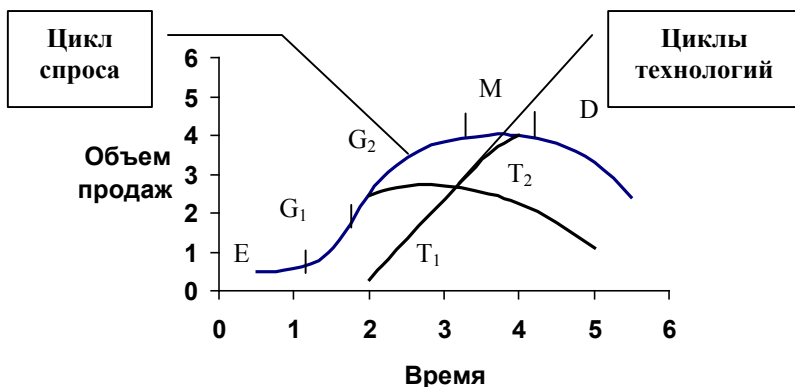
Наконец, длительные продажи тех или иных товаров приводят к их «устареванию». Глаз потребителя «замыливается»; он не видит в отдельных продуктах или услугах чего-то такого, за что стоит платить особую цену. Уникальность товара полностью вырождается. В нем не остается никакой эксклюзивности. И цена становится едва ли не единственным критерием, на основании которого принимается решение о покупке. И если фирма желает увеличить объем своих продаж либо по крайней мере не допустить его падения, ей остается лишь снизить цены. В противном случае у нее практически не будет конкурентных преимуществ перед другими продавцами.

Таким образом, назначение цен без учета положения товара в его жизненном цикле – довольно рискованное дело. Оно свидетельствует о дилетантизме и непонимании реальной природы и механизмов рыночного ценообразования. На каждой стадии жизненного цикла приходится сталкиваться с особыми условиями, определяющими динамику цен. Вот почему так важно правильно соотнести цену товара с его с жизненным циклом.

1. Жизненный цикл продукта

Прежде чем перейти к рассмотрению ценообразования на отдельных стадиях жизненного цикла, стоит кратко остановиться на его структуре. Тем более, что он представляет собой относительно новое явление, и менее чем сто лет назад не было о нем ни малейшего представления. Еще в начале XX века почти все сегменты рынка демонстрировали устойчивые темпы роста. Правда, они нарушались периодически возникавшими кризисами, которые заканчивались, однако, новым подъемом. В целом складывалась картина непрерывного увеличения рыночного

Кривая Гомпарта



потенциала.

Но в 30-е годы ситуация начала меняться. В ряде сегментов наметилось сокращение объемов продаж. Сначала это казалось неприятной аномалией, которая, тем не менее, не могла поколебать общей тенденции развития рынка. Но к 70-м годам стало формироваться новое понимание роста, основанное на том, что принято именовать кривой Гомпарта или же жизненным циклом спроса и технологий.

Верхняя кривая, представленная на графике, символизирует жизненный цикл спроса. Она показывает, каким образом обычно происходит развитие спроса - от момента, когда потребность, прежде не осознаваемая либо не получавшая средств удовлетворения (например, в персональных автомобилях или домашних телеприемниках), начинает «покрываться» продуктами или услугами, и до момента, когда она «переключается» на другие предметы (скажем, с ламповых телевизоров на полупроводниковые или с механических кассовых аппаратов на электронные) либо вовсе «отмирает» (как нужда в услугах старьевщика). Что же касается двух остальных кривых (T_1 и T_2), то они выражают конкурирующие технологии. Нетрудно заметить, что взлет одной из них неизбежно приводит к упадку другой, так как поглощает ее рыночный потенциал. Причем даже в том случае, когда продукты, основанные на первой технологии, пользуются успехом и, казалось бы, не собираются уступать второй свои позиции.

Обратимся к примеру. Начиная с 10-х годов XX столетия, потребность в усилителях слабых сигналов удовлетворялась вакуумными лампами. К 40-м годам она продолжала быстро расти. И всякого, кто усомнился бы в рыночной устойчивости производителей вакуумных ламп (T_1), не задумываясь, назвали бы паникером или шарлатаном. Однако прошло всего несколько лет, и эти лампы стали вытесняться транзисторами (T_2). Фирмы, упорно державшиеся за старую технологию, стремительно утрачивали свои позиции, а те, кто занимал на рынке далеко не ведущее положение, но взял на вооружение новую технологию, – вроде «Тексас инстру-

ментс», «Фейрчайлд», «Транзистрон» - наоборот, закрепились на передовых рубежах.

В чем же причина такого переворота?

Провал крупных производителей вакуумных ламп был вызван, главным образом, технологической инерцией. Дело в том, что если какая-то технология позволяет выдавать серию изделий, пользующихся спросом на рынке, ключевым условием для успеха оказывается разработка новых товаров на базе дальнейшего совершенствования взятой на вооружение технологии. Она становится для фирмы ведущим фактором развития. И вскоре выясняется, что сама фирма начинает играть «ведомую» роль, подчинившись ее интересам.

Однако проходит время, и потенциал любой технологии «выдыхается». Но, будучи фактором, ориентирующим развитие фирмы, она продолжает доминировать в производстве товаров. Тем самым тиражируется «старая» продукция, все больше утрачивается конкурентоспособность. Фирме не удастся предвосхитить или хотя бы вовремя почувствовать разрывы на рынках, и она остается в плену прежней структуры запросов.¹ В конце концов выходит, что ничем не примечательные конкуренты, сразу же взявшие на вооружение новую технологию, получают решающее преимущество над неповоротливыми гигантами, цепляющимися за иллюзии вчерашнего дня. Так маленький Давид одерживает верх над большим Голиафом.

В условиях, когда развитие технологии происходит скачкообразно, особенно важно увидеть ранние признаки устаревания задействованных технологий и без опоздания переключиться на разработку других, способных обеспечить прорыв в создании новых продуктов и услуг. Но тем самым ускоряется и тенденция прогрессирующего сокращения жизненного цикла не только спроса и технологий, но и отдельных товаров. Постоянное улучшение управленческой структуры фирм, повышение эффективности их работы, ускорение научно-технических разработок и совершенствование орга-

¹ См.: **Петросян А. Э.** Курс на успех. С. 96 – 97.

низации продаж неизбежно приводят к обновлению товарного ряда. Если фирма желает динамично расширяться, она вынуждена позаботиться о том, чтобы добавить к своей номенклатуре новые товарные группы и отсеять те, которые не очень действенны или плохо согласуются с ориентирами ее развития. В результате сжимается жизненный цикл товаров. Однако каждая его фаза по-прежнему характеризуется рядом особенностей. И пренебрежение ими чревато тяжелыми последствиями.

Первая стадия, называемая **зарождением товара (Е)**, включает в себя становление отрасли. Тут, как правило, действуют лишь несколько фирм, которые конкурируют между собой. Причем каждая из них упорно стремится к захвату лидерства, то есть к подготовке плацдарма для дальнейшего наступления на этом рынке.

На второй стадии, сопровождаемой **ускоренным ростом (G_1)**, как бы подводятся итоги предыдущего развития. Конкуренты, «выжившие» в тяжелой борьбе, пожиная плоды своих успехов. Спрос не просто быстро увеличивается, но и существенно опережает предложение. И продавцы, если и не диктуют свои условия покупателям, во всяком случае имеют значительное пространство для маневра, в том числе и в области ценообразования.

Ситуация заметно меняется на третьей стадии. Происходит **замедление роста (G_2)**. Объем продаж по-прежнему увеличивается, но далеко не прежними темпами. Намечаются первые признаки насыщения рынка. И, естественно, предложение начинает опережать спрос.

Зрелость (М) достигается на четвертой стадии. Спрос систематически «перекрывается» предложением. У производителей появляются избыточные мощности. И, хотя еще можно рассчитывать на прибыли, становится понятным, что лучшие времена остались далеко позади.

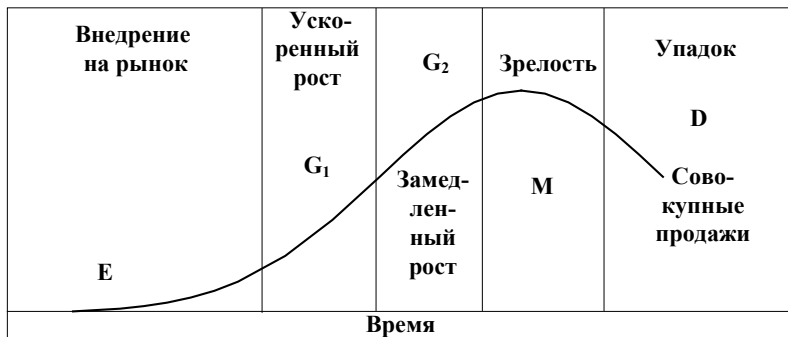
Наконец, любой товар рано или поздно оказывается на стадии **упадка (D)**. Объем спроса катастрофически уменьшается, иногда доходя до нулевой отметки. Это может быть вызвано действием долговременных тенденций, включая ус-

Цена и жизненный цикл

таревание товара или сокращение его потребления, или появлением новой технологии, позволяющей дешевле, полнее и эффективнее удовлетворить те же потребности.

Внутренний рынок

Интернационализация (освоение внешних рынков)



Факторы успеха в различных фазах жизненного цикла

Своевременно начатое освоение	Однородные изделия по минимальной цене	Дифференциация товара	Сегментация рынков Попытка обновления	Отмирание спроса
-------------------------------	--	-----------------------	--	------------------

Однако нельзя представлять дело таким образом, будто фазы замедленного роста и зрелости наступают под давлением внешних обстоятельств и являются чуть ли не результатом насилия над кривой спроса. Они столь же естественны и закономерны, как и другие стадии. Более того, приостановка роста и застой в объемах продаж – простое следствие предыдущего развития. Как бы ни был велик объ-

ем спроса, если производство опережает его, насыщение спроса – лишь вопрос времени. И внешние обстоятельства могут лишь ускорить или замедлить продолжительность отдельных фаз жизненного цикла товара.

Чтобы неизменно доминировать на рынке, нужно ясно понимать, какие факторы являются решающими для достижения успеха на той или иной стадии.

Как видно из схемы, смена фаз приводит к принципиальному изменению ключевого фактора успеха. На первой стадии основные силы нужно сосредоточить на завоевании рынка, убеждении потребителей в том, что товар соответствует их нуждам и ожиданиям. Затем, когда спрос на него начинает расти стремительными темпами, можно приступить к сбору урожая. Для этого лучше подходит стандартный продукт, предлагаемый по как можно более низкой цене. Зато, когда приходит фаза замедленного роста, производители вынуждены дифференцировать продукт, уводить его от первоначальной обезличенности, придавать ему какие-то особенности, которые способны наделить их преимуществами перед конкурентами. Так, американские автомобилестроители, которые начинали с однородной продукции и превращения цены чуть ли не в единственную ось делового соревнования, в 30-е годы стали все больше ориентироваться на запросы потребителей, и те получили возможность выбора модели в пределах определенного семейства.

Если на первых двух стадиях фирмы обычно думают, прежде всего, о национальном рынке, то с падением темпов роста спроса гораздо привлекательнее становятся зарубежные. Поскольку там товар находится еще в фазе внедрения или ускоренного роста, имеется шанс хотя бы частично компенсировать ожидаемые потери внутри страны. К тому же расширение территориальных границ рынков позволяет хорошо подготовиться к стадии зрелости, когда конкуренция обостряется до предела, и, чтобы сохранить свои позиции, нужно, с одной стороны, постоянно модифицировать внешний облик продукта, имитируя его обновление, а с другой – доводить сегментацию (дробление) рынков до такого уровня,

что относительно небольшие группы потребителей приходится рассматривать в качестве самостоятельных участков. И, если вовремя не приспособиться к этим трансформациям, вряд ли можно рассчитывать на систематические прибыли от продаж данного товара.

Но как состыковать с динамикой жизненного цикла ценовую политику фирмы?

2. Внедрение на рынок

Выбор ценовой стратегии в отношении нового товара зависит от того, насколько он своеобразен, какова продолжительность времени, в течение которого удастся сохранить его исключительность. Если продукт уникален, и у него практически нет аналогов, можно не считаться с ценами других продавцов. Но в тех случаях, когда отличительные особенности его выражены не столь ярко или вовсе отсутствуют, придется ориентироваться на цены заместителей. Это, конечно, не значит, что они должны быть одинаковы. Но уйти далеко от цен, господствующих на рынке, вряд ли получится.

Внедряя на рынок недифференцированный товар, нужно, прежде всего, задаться вопросом: реально ли выдержать ценовую конкуренцию? Ведь, не имея других козырей, остается уповать только на цену. Тем самым невольно запускается механизм ее дальнейшего снижения.

Но достаточно ли резерва рентабельности, чтобы в таких условиях по-прежнему рассчитывать на прибыль? Вот почему лишь в редчайших случаях ставка на ценовую конкуренцию позволяет успешно внедрить на рынок новый товар. Гораздо чаще приходится сталкиваться с непреодолимыми трудностями, и в конце концов товар вытесняется с рынка.

Но, даже когда предлагается уникальный продукт, надо знать не только то, чем он выделяется среди близких ему товаров. Не менее важно предвидеть, сколь долго продержится это различие. Если конкуренты технически в состоя-

нии быстро «стереть» его, отношения между продуктами, представленными на рынке, легко придут в состояние недифференцированности. А значит, осью конкурентной борьбы снова окажется цена – со всеми вытекающими отсюда последствиями. Другое дело, если хотя бы в течение 3 – 5 лет удастся поддержать отличительные характеристики товара. Тогда цена как фактор конкуренции отойдет на второй план, и мало что будет угрожать прибылям.

Назначение цен на товары, долго сохраняющие свою исключительность, весьма напоминает ценообразование на монопольных рынках, где практически вся власть принадлежит одному-единственному продавцу. В этих условиях, чтобы максимизировать прибыль, достаточно приравнять друг к другу предельную выручку и предельные издержки. И то, сколько и почем продавать, определяется как бы само собой.

Предельные издержки уже рассматривались, когда речь шла о конфигурации затрат. Теперь обратимся к их соотношению с предельной выручкой. Именно они играют ключевую роль в этих расчетах. Поэтому для начала попробуем выявить содержание обоих понятий.

Когда говорят о затратах на единицу продукции, обычно имеют в виду средние издержки, включающие в себя как переменные, так и постоянные затраты. Но, когда речь заходит о том, какие средства нужно израсходовать на увеличение объема выпуска, средние издержки мало что дают. Ведь зачастую прирост расходов происходит отнюдь не пропорционально средним издержкам. Повышаются в основном переменные затраты. И тут гораздо лучше обратиться к предельным издержкам, которые представляют собой расходы на производство одной дополнительной единицы продукции.

Вспомним определение предельных затрат. Если обозначить расходы через C , а объем выпуска через Q , предельные издержки (MC) можно выразить через формулу:

$$MC = \Delta C / \Delta Q.$$

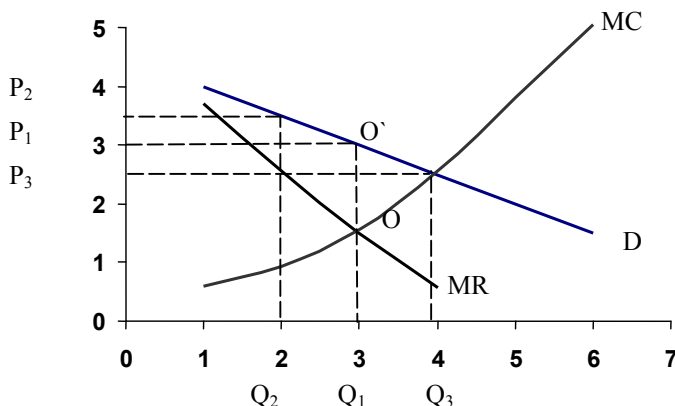
То же самое относится и к предельной выручке. Она является приращением суммы реализации (R) на некоторую

величину в результате сбыта одной дополнительной единицы продукции. Исходя из этого, можно дать формальное определение предельной выручки:

$$MR = \Delta R / \Delta Q.$$

Поскольку максимизация прибыли достигается в случае, когда $MR = MC$, точка пересечения (O) кривых, соответствующих предельным затратам и предельной выручке, и показывает необходимый объем продаж. А проецируя ее на кривую спроса (точка O'), получаем цену (P_1), по которой должен сбываться товар. Любая другая цена, большая или меньшая, чем «критическая», не способна обеспечить более значительную массу прибыли.

Проверим, действительно ли P_1 позволяет сбыть такое



количество товара, благодаря которому прибыль возрастает до максимально возможного уровня.

Допустим, назначается цена P_2 — более высокая, нежели P_1 . При ней объем продаж составит лишь Q_2 . А значит, предельный доход окажется меньше предельных издержек. То есть, если увеличить выпуск продукции, можно получить дополнительную прибыль в размере $MR - MC$ (область между кривыми MC и MR слева от точки O). Несмотря на то, что товар продается по большей цене, она не позволяет максимизировать прибыль.

А если попробовать снизить цену, чтобы обеспечить сбыт дополнительного количества продукции?

Тоже ничего не выйдет. Предельные издержки окажутся выше предельной выручки (область между MC и MR справа от точки O). И нам придется смириться с потерями. Между тем, снизив объем выпуска продукции и соответственно подняв ее цену, удалось бы увеличить совокупную прибыль на величину $MC - MR$.

На чем основаны эти рассуждения?

Известно, что прибыль составляет разность между суммой реализации и совокупными затратами. Иначе говоря, $\Pi = R - C$. Поскольку выручка зависит от количества проданных единиц продукции, с его ростом прибыль увеличивается, достигая максимума, а затем начинает снижаться. И этот максимум находится в точке, где приращение сбыта на одну единицу не приводит к повышению размера прибыли, а значит $\Delta\Pi/\Delta Q = 0$. Подставив сюда «расшифровку» прибыли, получим $\Delta R/\Delta Q - \Delta C/\Delta Q = 0$. Но ведь $\Delta R/\Delta Q$ есть не что иное, как предельный доход, а $\Delta C/\Delta Q$ – предельные издержки. Стало быть, $MR - MC = 0$, то есть $MR = MC$.

Разберем конкретный пример.

Предположим, формулу издержек на данный товар можно записать так: $C = 124 + 3Q$. Это значит, что постоянные издержки составляют 124 рубля, а переменные $3Q$. Тогда средние затраты на единицу продукции (C/Q) окажутся равны $124/Q + 3$, а предельные ($\Delta C/\Delta Q$) – 3. Если к этому добавить формулу спроса $P = 62 - 2Q$, можно соотнести предельный доход с предельными затратами.

$$R = PQ = (62 - 2Q)Q = 62Q - 2Q^2$$

$$MR = \Delta R/\Delta Q = \Delta(62Q - 2Q^2)/\Delta Q = 62 - 4Q.$$

Уравняем MR и MC : $62 - 4Q = 3$, то есть $4Q = 62 - 3$, или $4Q = 59$. А значит, максимальная прибыль достигается при $Q = 14,75$. Что же касается цены, соответствующей данному объему продаж, то она должна быть на уровне 32,5 руб.

Правда, остается еще один практически важный вопрос. Как определить цену и то количество товара, которое по ней может быть продано, если мы располагаем лишь огра-

ниченными сведениями о кривых средних и предельных доходов? Да и о предельных издержках знаем лишь в той мере, в какой они относятся к меняющимся объемам производства. Как вести себя в условиях недостаточной информации?

Поскольку сумма реализации равна произведению цены на объем продаж (в натуральном выражении), определим предельные издержки как $\Delta(PQ)/\Delta Q$. Но это отношение обладает любопытным свойством. Казалось бы, продав одну дополнительную единицу продукции по цене P , мы увеличиваем выручку на $1P = P$. Однако, если предположить, что кривая спроса имеет наклон (например, вниз), придется заключить, что сбыт этой единицы неизбежно снижает цену на небольшую величину $(\Delta P/\Delta Q)$. В результате происходит уменьшение всей суммы реализации, равное $Q(\Delta P/\Delta Q)$. Тем самым модифицируется и предельный доход:

$$MR = P + Q(\Delta P/\Delta Q).$$

Если умножить $Q(\Delta P/\Delta Q)$ на P , а затем разделить на P , то формула предельного дохода примет такой вид:

$$MR = P + P(Q/P)(\Delta P/\Delta Q).$$

Между тем эластичность спроса выражается формулой $E = (P/Q)(\Delta Q/\Delta P)$. И $P(Q/P)(\Delta P/\Delta Q)$ является обратным ей выражением $(1/E)$. А значит, предельную выручку можно представить в виде:

$$MR = P + P(1/E).$$

Теперь можно приравнять предельную выручку к предельным издержкам:

$$P + P(1/E) = MC, \text{ или}$$

$$P - MC/P = -1/E.$$

Левая часть этого выражения представляет собой превышение цены над предельными издержками как долей цены. В свою очередь, величина такого превышения равна эластичности спроса, взятой с отрицательным знаком.

Точно так же и цену можно выразить через предельные издержки:

$$P = MC/(1 + (1/E)).$$

Если допустить, что эластичность спроса равна -5 , а предельные издержки составляют 15 руб. за единицу про-

дукции, цена, максимизирующая прибыль, окажется равной $15/(1 - 1/5) = 15/0,8 = 18,75$ руб.

Таким образом, в отличие от совершенно конкурентного рынка, где цена на продукцию равна предельным издержкам, на монопольном рынке она может превышать предельные издержки на величину, обратно пропорциональную эластичности спроса. Однако, если спрос является предельно эластичным, то есть он выражается большим по абсолютному значению отрицательным числом, то цена оказывается близкой к предельным издержкам. Тем самым поведение монопольного рынка начинает напоминать свободную конкуренцию. И монополист вынужден довольствоваться относительно незначительной прибылью.

Конечно, цена, максимизирующая прибыль, – это лишь первое приближение к той, назначение которой является наиболее целесообразным. Дело в том, что прибыль является далеко не единственным мотивом ценообразования. Фирмы вынуждены считаться с мерами государственного регулирования, в том числе антимонопольным законодательством, с отношением потенциальных клиентов и даже общественным мнением. Иногда приходится ограничиваться ценой, значительно меньшей, чем она могла бы быть. И каждый раз, соглашаясь на такую ценовую уступку и соответствующее сокращение прибыли, фирма соизмеряет их со значительностью тех целей, ради которых они совершаются.

Однако, думая о том, как устанавливать цену на уникальный («квазимонопольный») товар, фирма, продавая его, к сожалению, редко заглядывает вперед дальше, чем на 2 - 3 года. Поэтому на стадии внедрения она, как правило, исходит из того, что своеобразие этого товара довольно быстро сойдет на нет. Ведь если он столь привлекателен, конкуренты бросят большие силы на его «освоение» и непременно попытаются отвоевать свое место на рынке. Следовательно, вряд ли стоит рассчитывать на то, что период исключительности продлится долго. И рассматривать рынок такого продукта как чисто монопольной было бы непростительной ошибкой.

Как же надо действовать в этом случае?

Внедрение на рынок товара, чье своеобразие легко «выветривается», может сопровождаться двумя основными ценовыми стратегиями. Одна из них именуется «пенкоснимательской». Она направлена на то, чтобы назначить цену немного выше монопольной и собрать все «сливки», имеющиеся на этом рынке. Вторую можно назвать «проникновенной». С ее помощью предполагается пронизать все поры рынка, продать как можно больше продукции и полностью закрепиться на нем в преддверии вторжения конкурентов.

Ясно, что ни та, ни другая стратегия не добивается максимизации прибыли. Они руководствуются несколько иными задачами. Хотя расхождение между «квазимонопольной» и фактической ценой не должно быть слишком значительным. Иначе можно утратить коммерческий смысл деятельности фирмы.

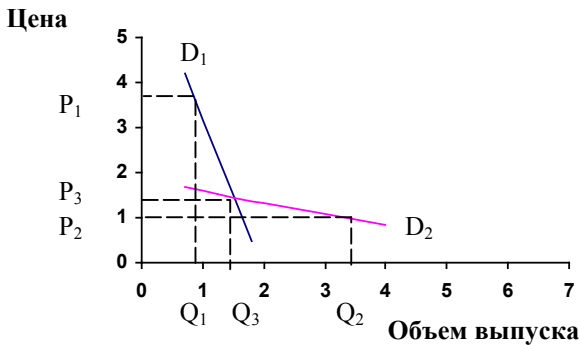
Но что лежит в основе выбора между этими двумя стратегиями?

«Пробным камнем» является тут степень эластичности спроса на новый товар. Если он неэластичен, лучше прибегнуть к «пенкосниманию». В случае же заметно эластичного спроса больше подходит стратегия «проникновения». Главное – не стремиться к ложному компромиссу, пытаясь соединить достоинства обеих моделей ценообразования. Они во многом несовместимы друг с другом. Как бы не оказаться в положении «буриданова осла», который сутками метался между двумя стогами сена, каждый из которых был по-своему привлекательным, и в конце концов помер от истощения, не притронувшись ни к одному из них.

Чтобы убедиться в этом, стоит обратиться к наглядному примеру. Представим на графике две кривые, описывающие спрос: D_1 – неэластичный и D_2 – эластичный. Какие цены следует назначить на соответствующие им продукты?

По-видимому, для первого из них – «пенкоснимательскую» цену P_1 . По ней будет продано количество, равное Q_1 . Второму больше подойдет «проникновенная» цена P_2 , способная обеспечить сбыт количества Q_2 . Что же касается цены

P_3 , то она может считаться компромиссной для обоих продуктов. Но что она в состоянии дать?



При цене P_3 будет продано лишь количество Q_3 , о каком бы товаре ни шла речь. Однако оно слишком мало для второго продукта и не обеспечит достаточного объема выручки. Правда, его можно считать весьма приличным для первого продукта. Но и тут сумма реализации окажется весьма далека от желаемого уровня, ибо придется назначить чрезмерно низкую цену. В любом случае валовые поступления фирмы уступят тем, которые удалось бы получить, если бы она воспользовалась более разумной ценовой стратегией.

3. Ускоренный рост продаж

Как только товар вступает в фазу ускоренного роста, рынок начинают заполнять другие продавцы, раскручивая маховик конкуренции. Как бы ни были сильны позиции фирмы, создавшей этот продукт, о монополизме тогда ей лучше не вспоминать, а модель своего поведения нужно скорректировать с учетом конкурентных механизмов.²

² См.: Rao R. C., Bass F. M. Competition strategy and price dynamics: A theoretical and empirical investigation // Journal of marketing research. 1985. August. P. 283.

В период роста и даже на ранней стадии фазы зрелости товара обычно складывается олигополистический рынок. Он характерен присутствием относительно небольшого числа продавцов, контролирующих значительные доли продаж. Эти продавцы весьма чувствительны к политике цен и маркетинговым усилиям друг друга и чутко реагируют на действия, заметно меняющие условия конкуренции, стремясь «погасить» чужие преимущества.

Посмотрим, что происходило, например, на рынке контактных линз в 70-е годы XX века. Фирма «Bausch & Lomb», которая в 1970 году придумала мягкие контактные линзы, в первые 3 года занимала все 100 процентов рынка. Она взяла на вооружение «пенкоснимательскую» стратегию. Однако к 1974 году у нее появились конкуренты, сковавшие свободу маневра на рынке. Тем не менее, фирма не желала пересматривать свой подход к ценообразованию. И к 1978 году ее доля сократилась более чем наполовину.

Осознав, что лидерство на рынке оказалось под реальной угрозой, компания «Bausch & Lomb» как бы встрепенулась и в корне изменила свое поведение. Она снизила цены почти на 30 процентов и объявила, что отныне те не будут выше, чем у конкурентов. В результате удалось не просто приостановить падение доли рынка, но и довольно быстро довести ее до 60 процентов.³

Олигополист не склонен к развязыванию «ценовой войны». Он сомневается в том, что снижение цены способно привести к устойчивым и «долгоиграющим» результатам. Да и увеличение ее не сулит особых перспектив, если, конечно, оно произведено без предварительного сговора с конкурентами. Стоит тем проявить равнодушие, и инициатору повышения цен придется либо отступить, что не добавит ему авторитета, либо потерять часть сбыта.

Чтобы убедиться в этом, взглянем на олигополистический рынок сквозь аналитическую призму.

³ См.: **Bausch & Lomb:** Hardball pricing helps it to regain its grip on contact lenses // *Fortune*. 1984. 16 July. P. 78.

Предположим, фирма «Пионер» разработала новый товар и внедрилась с ним на рынок. Через некоторое время, когда кривая продаж взметнулась вверх, эта фирма столкнулась с конкуренцией. Дабы не усложнять расчеты, будем исходить из того, что сопротивление оказывает ей лишь один продавец – компания «Партнер». Иначе говоря, сложилась дуополия – простейший случай олигополистического рынка. Зададимся вопросом – как могли бы повести себя в такой ситуации конкуренты?

Допустим, обе фирмы хорошо изучили рынок и выяснили, что кривая спроса выражается формулой $P = 48 - Q$, где Q представляет собой суммарные продажи на данном рынке. Кроме того, известно, что предельные затраты этих компаний равны между собой и составляют 12 млн. руб. Какой должна быть кривая реакции каждой из них, то есть объем выпуска, максимизирующий прибыль, при условии, что конкурент стремится к такому же результату?

Для обращения прибыли в максимум нужно уравнять предельную выручку с предельными затратами ($MR = MC$). Сумма реализации «Пионера» (R_1) равна PQ_1 . Так как $P = 48 - Q$, $R_1 = (48 - Q)Q_1$. Но $Q = Q_1 + Q_2$. Значит, $R_1 = (48 - Q_1 - Q_2)Q_1$, или $R_1 = 48Q_1 - Q_1^2 - Q_1Q_2$. А поскольку предельный доход «Пионера» (MR_1) выражается отношением $\Delta R_1 / Q_1$, можно записать его в виде: $MR_1 = 48 - 2Q_1 - Q_2$. В свою очередь, доход «Партнера» (R_2) равен PQ_2 , или $(48 - Q_1 - Q_2)Q_2$. Раскрыв скобки, получим $R_2 = 48Q_2 - Q_2^2 - Q_1Q_2$. Отсюда предельная выручка $MR_2 = 48 - 2Q_2 - Q_1$.

Однако предельная выручка обеих фирм равна их предельным затратам, то есть 12. Следовательно, $48 - 2Q_1 - Q_2 = 12$. Остается найти кривые реакции (Q_1 и Q_2). У «Пионера» она составляет $Q_1 = 36 - 2Q_2$, а у «Партнера» - $Q_2 = 36 - 2Q_1$. Подставив в выражение для Q_1 значение Q_2 , получим $Q_1 = 36 - 2Q_2 = 36 - 2(36 - 2Q_1) = 36 - 72 + 4Q_1 = -36 + 4Q_1$. Отсюда $3Q_1 = 36$. А следовательно, $Q_1 = 12$. Теперь остается лишь подставить в выражение для Q_2 значение Q_1 . Выходит, что $Q_2 = 36 - 2 \cdot 12 = 12$.

Таким образом, объем выпуска, максимизирующий прибыль, составляет $Q_1 = Q_2 = 12$. Соответственно, цена, при которой обеспечивается такое состояние, равна 24 млн. руб. ($48 - 12 - 12$). Это значит, что при данном объеме продаж (по 12 единиц) каждой из фирм удастся добиться наибольшего уровня прибыли. Выходит, что при определенных условиях и конкурирующие фирмы могут прийти к взаимному разделению рынка.

А что, если олигополистам отбросить приличия и напрямую договориться друг с другом и спланировать свой выпуск так, чтобы максимизировать суммарную прибыль и поделить ее поровну? Возможно ли такое? Что для этого нужно?

Конкурентам по-прежнему требуется уравнивать предельные доходы с предельными затратами. С тем лишь различием, что речь должна идти не об отдельно взятых фирмах, а об их суммарных показателях. Совокупная выручка их составляет PQ , то есть $(48 - Q)Q$, или $48Q - Q^2$. Отсюда предельная выручка $MR = \Delta R / \Delta Q = 48 - 2Q$. Поскольку предельные издержки $MC = 12$, прибыль обращается в максимум, когда $48 - 2Q = 12$. Отсюда $2Q = 48 - 12 = 36$ и $Q = 18$.

Таким образом, если конкуренты хотят «выжать» из рынка максимум возможного, они должны выпускать на двоих 18 единиц продукции. Если ими решено поделить рынок поровну, на долю каждого из них придется по 9 единиц. В этом случае обе фирмы продадут товаров меньше, чем при конкурентном разделе рынка (12), но зато получают более высокие прибыли.

Однако «Пионер» и «Партнер» могут «размежеваться» и по-другому (например, как $10 + 8$ или $13 + 5$). Все мыслимые наборы попарных значений объемов выпуска определяются «договорной» кривой $Q_1 + Q_2 = 18$. И, придерживаясь ее, олигополисты способны максимизировать суммарную прибыль.

Но почему же тогда конкуренты не делают этого? Почему они вместо того, чтобы жестко бороться друг с другом и захватывать на рынке все новые емкости, не переходят

к сотрудничеству и мирному сосуществованию? Не лучше ли ограничиться пассивной конкуренцией и, где можно, сговариваться с «соседями»? Ведь тем самым удалось бы поддерживать высокие цены и даже при меньших объемах продаж извлекать значительные прибыли.

Такое – если и встречается – происходит довольно редко, лишь в особых условиях и в короткие периоды времени. У каждого из конкурентов остается соблазн хотя бы на полшага опередить других и за их счет расширить свои возможности. А поскольку и те не склонны излишне доверять «соседям», вероятность сохранения «договорного равновесия» в долгосрочном плане крайне низка.

Представим себе, что накануне последнего тура крупного шахматного соревнования два участника набрали одинаковое количество очков и на полбалла опережают ближайших преследователей. Но у каждого из этих двоих впереди партии с очень сильными противниками, и малейший риск чреват возможностью поражения. Между тем обоих вполне устраивает дележ первого приза, и они не возражали бы против ничьих в предстоящих партиях. Правда, в этом случае кто-то из участников мог бы сравняться с ними по очкам. Но подняться выше них не удалось бы никому.

Так что – играть на ничью? А может, конкурент пойдет ва-банк и попытается обыграть своего противника? Если это ему удастся, он займет первое место и лишит другого лидера права на первый приз. Стало быть, и в этом случае ничего не гарантировано.

Как же быть?

По-видимому, нужно играть на победу. Конечно, проиграв, можно не попасть даже в число призеров. Зато выигрыш обеспечивает первый приз. Если же стремиться к ничьей, есть шанс не просто потерять его, но не получить и чистого второго места. И это при условии, что поставленная цель будет достигнута.

Доводы, которыми руководствуются олигополисты, весьма напоминают эти рассуждения. Подобно шахматистам, они беспокоятся о том, что в ответ на «миролюбие» конку-

ренты поведут себя агрессивно и попытаются отобрать у них часть контролируемого ими рынка. Как бы ни был готов к сотрудничеству олигополист, в подходящий момент он не преминет возможностью сбить цену, чтобы обойти своих конкурентов. Тогда другим останется лишь последовать за ним и ввязаться в борьбу с неясными шансами, в результате которой можно потерять гораздо больше, чем приобрести.

Почему же тогда острая ценовая конкуренция – нечастый гость на олигополистических рынках?

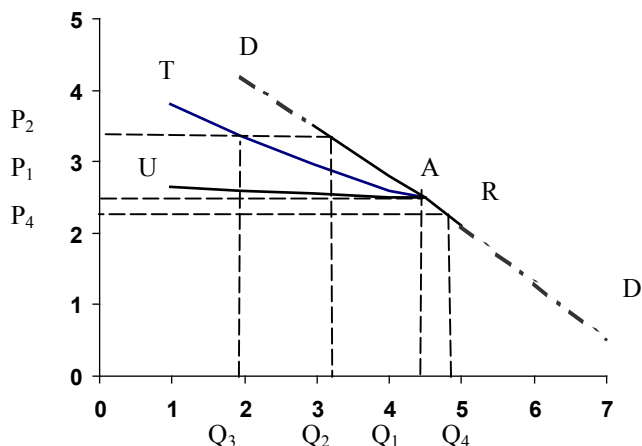
Дело в том, что продавцы назначают цену не раз и навсегда. Она временами пересматривается. И, отслеживая поведение конкурентов, можно в зависимости от их действий вносить корректировки в собственные цены. Вот почему агрессивная конкуренция – такая же крайность, как и полное согласие между олигополистами.

Однако, если перед продавцом стоит задача расширить свое присутствие на рынке, он способен пустить в ход и ценовое оружие. К тому же далеко не всегда возможен и сговор. Когда конкуренты имеют существенно разную себестоимость продукции, им трудно найти общий язык. Тот, у которого она ниже, заведомо имеет преимущество перед другими продавцами. И наивно думать, что он не захочет им воспользоваться.

Да и оценка спроса может быть совсем не одинаковой. Стало быть, конкуренты будут считать «правильными» разные цены. Но, как только один из них установит более низкую цену, другие воспримут ее как вызов и примут ответные меры. И молчаливый сговор – если он и присутствовал – тут же «рассыплется» под натиском ценовой агрессии.

Тем не менее, на олигополистических рынках обычно преобладают стихийная координация и невольное сотрудничество. Они обуславливают периоды стабильности, когда цены не просто не скачут, но и вообще мало меняются. Они сохраняются, даже когда издержки растут или падают. Продавцы не снижают цену, опасаясь реакции конкурентов, и тем более не поднимают ее, предчувствуя, что те не подержат такого шага.

Эта жесткость в структуре цен приводит к тому, что кривая спроса на олигополистических рынках приобретает ломаный характер. Если исходить из вполне здравого предположения о том, что цены всех конкурентов относительно стабильны, можно построить ее, основываясь на прайс-листах производителей. И, взглянув на эту кривую спроса, нетрудно заметить, что, в отличие от монополистической, она состоит из двух различных сегментов, каждый из которых обладает различным наклоном.



Если продавец подумывает увеличить цену до P_2 , естественно ожидать, что объем сбыта сократится. Насколько — зависит от эластичности спроса и поведения конкурентов.

«Справочная» кривая DD , которая показана на графике пунктиром и сплошной линией, проходит через точку A , где цена принимает значение P_1 . Она показывает наклон рыночного спроса. Если один из конкурентов увеличивает цену, а другие — следуют за ним, объем продаж снижается до уровня Q_2 . Но в действительности они не обязаны поддерживать «лидера». Если не произошло резкого повышения издержек, и нет между продавцами молчаливого сговора, они скорее всего не допустят роста цен или по крайней мере удержат их на уровне ниже P_2 . Тогда продажи «лидера» упа-

дут гораздо резче, если не сказать – обвалятся, - возможно, до Q_3 . В результате новая цена приведет лишь к потере части контролируемого им рынка, но не даст ему никаких выгод.

Так как отказ от «взвинчивания» цен представляется наиболее вероятной реакцией конкурентов, логично предположить, что реальная тенденция продаж олигополиста обозначается не продолжением DD, а линией AT. Правда, если товар, с которым тот работает на рынке, достаточно дифференцирован, AT будет не слишком отличаться от верхнего сегмента «справочной» кривой. Зато в случае, когда все конкуренты продают практически однородные продукты, потери на рынке могут оказаться попросту катастрофическими (AU).

Теперь допустим, что один из продавцов хотел бы снизить цену до P_4 . Естественным образом, он должен отдавать себе отчет в том, что за ним, вероятно, последуют и другие. Иначе они неизбежно потеряют часть своих рынков. Более того, если, стремясь нанести ответный удар, конкуренты опустят цену еще ниже, рынок окажется на пороге ценовой войны. В конце концов цены подровняются, но их уровень будет существенно ниже, чем вначале. В итоге объем продаж незначительно возрастет, но он не сможет компенсировать потери от падения цен.

Ломаная кривая олигополистического рынка наглядно демонстрирует важность взаимодействия представленных на нем конкурентов. Никто из продавцов не может позволить себе действовать подобно ледоколу, без оглядки на своих «соседей». Подход к ценообразованию должен основываться на анализе позиций конкурентов и их вероятных реакций на ту или иную ценовую инициативу.

Эта кривая во многом объясняет и стабильность цен на олигополистических рынках. Сегмент AR, очевидно, сильно неэластичен. Поэтому снижение цены приводит к уменьшению валовых доходов каждого из конкурентов. В то же время, сегмент AT (и тем более AU) весьма эластичен. Стало быть, увеличение цены также вызывает сокращение поступлений. И, поскольку любое изменение цен чревато потерей

части доходов, вполне естественно стремление олигополистов стабилизировать их.

Но как быть фирмам, которые выходят на рынок в период роста, когда на рынке присутствует целый ряд продавцов, занимающих прочные позиции? Какой подход к ценообразованию им следует избрать?

Если их товар практически ничем не отличается от тех, что имеют хождение на рынке, ответ прост: придерживаться ценового паритета со «старожилами» рынка и стремиться с помощью мощного продвижения занять свое место под солнцем. Но при этом чем позже фирма выходит на олигополистический рынок, тем ниже должна быть цена ее товара.

Рассмотрим для примера небольшие домашние компьютеры. В 1980 - 1982 гг. «Атари», «Тексас инструментс», «Коммодор» и «Таймекс» последовательно выводили их на рынок по следующим розничным ценам:

Компания	Год внедрения	Цена (в долларах)
«Atari»	1980	630
«Texas Instruments»	1981	525
«Commodore»	1981	299
«Timex»	1982	99

К началу 1983 года преобладали совсем другие цены:

«Atari» - 79 долл.;

«Texas Instruments» - 149 долл.;

«Commodore» - 89 долл.; и

«Timex» - 49 долл.

Неудивительно, что фирма «Тексас инструментс» вынуждена была покинуть этот рынок. И к 1986 году лишь «Атари» и «Коммодор», наряду с «Танди», по-прежнему доминировали в сегменте небольших домашних компьютеров.⁴

⁴ См.: **Landro L., White J. A.** Computer firms push prices down: try to improve marketing tactics // Wall street journal. 1983. 29 Apr. P. 36.

А если товар обладает своеобразием и более предпочтителен по своим потребительским свойствам? Тогда можно назначить цену выше «общепринятой». Это будет намек на особое качество продукта и тем самым первый шаг на пути сегментации рынка по критерию «цена - качество». Так, когда фирма «Procter & Gamble» вышла на рынок со своим апельсиновым соком «Citrus Hill», он стоил на 60 центов дороже, чем его аналоги других марок. Она настаивала на том, что ее продукт обладал лучшим и более естественным вкусом. И, хотя впоследствии этот сок продавался по более конкурентоспособным ценам, на первых порах ему сослужила хорошую службу стратегия высокой цены.⁵

4. Зрелость и упадок

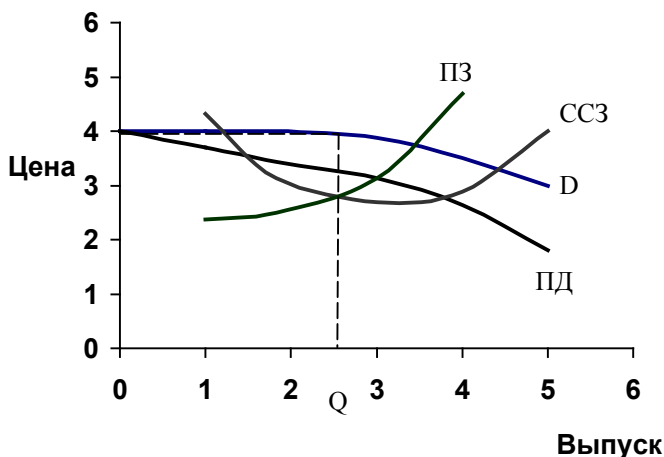
Как бы ни была продолжительна стадия роста, однажды наступает момент, когда темпы увеличения продаж начинают резко снижаться. При этом своеобразие товара все больше «размывается». Потребителю становится труднее различать продукты разных производителей. И рынок приобретает очертания недифференцированной олигополии, которая (особенно в случае товаров общего назначения) вскоре переходит в монополистическую конкуренцию.

Большое множество продавцов оказывается вынужденным бороться за ограниченный состав покупателей, который отнюдь не стремится к расширению. Правда, сделки совершаются не по какой-то определенной «рыночной» цене, а в довольно широком ценовом диапазоне. Ведь на рынок «выбрасываются» не абсолютно идентичные товары. Встречаются их различные вариации, не говоря уже о сопутствующих услугах. Однако монополистические конкуренты постоянно сталкиваются с близкими заместителями, которые вытесняют с рынка их продукты не хуже непосредственных аналогов.

⁵ См.: **Franz J.** P&G juice struggling // Advertising age. 1985. 17 Jan. P. 32.

Эффективность рекламы падает. Высокие расходы на нее уже не в состоянии окупить то незначительное увеличение сбыта, которое благодаря ей достигается. Поэтому продавцы в фазе зрелости товара все чаще прибегают к изощренным мерам стимулирования, пытаясь «зацепить» новых потребителей или крепче привязать к себе прежних. Это не только продажи по сниженным ценам, льготные купоны и карточки, дающие право на систематические скидки, но и целевые премии и даже конкурсы, позволяющие отдельным покупателям (победителям) экономить значительные средства.

Ценообразование на рынках монополистической конкуренции



Фирма, действующая на рынке монополистической конкуренции, также должна уравнивать предельный доход с предельными затратами, чтобы максимизировать свою прибыль. Но ей приходится считаться с высокой эластичностью спроса по цене и с тем, что конкуренты стремятся расширить свои доли рынка за ее счет. Более того, тут почти нет барьеров.

еров для вторжения на рынок новых продавцов. И, значит, норма прибыли, на которую они вправе надеяться, оказывается очень небольшой.

В этой ситуации ни одна из фирм не может рассчитывать на цену, существенно превышающую рыночную. Любое заметное отклонение от цен конкурентов приводит либо к чувствительным потерям в доле рынка, если цена слишком велика, либо – при ее занижении – к инициированию ценовой войны, которая легко разворачивается даже в отраслях, где время, казалось бы, остановилось, и жизненный цикл продукта тянется десятилетия, – таких, как, например, винный бизнес.⁶ Но наиболее ярко проявляется монополистическая конкуренция в сфере розничной торговли – например, на бензоколонках или в продовольственных магазинах. Тут цена остается чуть ли не единственным фактором (не считая дополнительного сервиса), которым можно удивить покупателей.

Таким образом, фаза зрелости чревата резким снижением ценовых уровней. Не в последнюю очередь это объясняется тем, что фирмы, вступающие на рынок данного товара на стадии монополистической конкуренции, и крупные дистрибьюторы его вынуждены сделать главную ставку на цену. При этом – в силу обострения конкуренции – сопутствующие издержки не только не падают, но даже увеличиваются. И, стало быть, продавец оказывается между молотом сокращения нормы прибыли и наковальней повышения затрат. И, когда эта ситуация достигает своего логического завершения, неизбежно приходит фаза упадка.

Редкий товар избегает момента, когда спрос на него начинает угасать. Однако, если такое и не происходит, то не потому, что он остается вечно молодым. Просто его вовремя изымают из обращения. Для этого обычно достаточно прекратить стимулирование продаж. Хотя иногда нужно предпринять специальные усилия, чтобы заменить продукт другим, позволяющим занять на рынке более прочные позиции.

⁶ См.: The vine wars get hotter // Business week. 1983. 11 April. P. 61.

На стадии упадка товары практически не отличаются своеобразием. Естественно, и цены на них держатся на примерно одинаковом уровне. Это напоминает рынок чистой конкуренции, где большое число продавцов оперирует схожими или вовсе однородными продуктами (нефтью, пшеницей, ценными бумагами и т. д.). Ни одна из фирм не в силах оказывать серьезного влияния на уровень текущих цен, которые, как правило, определяются рынком. Роль маркетинга и других факторов (включая регулирование цен) сводится к минимуму.

Конечно, фирма способна добиваться какого-то объема сбыта, придерживаясь сложившихся рыночных цен. Но, если она хочет увеличить или ускорить свои продажи, она должна предложить цену, которая заметно ниже, чем у конкурентов. Тем самым товар как бы становится лидером убытков, то есть оценивается столь низко, чтобы притянуть к себе как можно больше покупателей.

Возникает законный вопрос: зачем нужен товар, не приносящий должных прибылей? Не лучше ли отказаться от него, переключив затрачиваемые на него средства и усилия на другие продукты, чья перспектива более выражена и определена?

Оказывается, нет. Во всяком случае – не всегда. Если фирма собирается вскоре заменить «отмирающий» товар более жизнеспособным, она не сможет вывести данный товар из обращения, пока новый не будет готов к выходу на рынок. В противном случае будет утрачен плацдарм, с которого тот начал бы свою рыночную «биографию». Кроме того, нередко с помощью убыточного продукта заполняется ассортимент. И смысл действий продавца заключается в том, чтобы полностью удержать на себе внимание покупателей. Частичный ассортимент неизбежно «расщепляет» закупки, заставляя их работать с несколькими конкурентами. А это всегда чревато риском потери клиента.

Но должна ли фирма идти на любые убытки для сохранения продукта в своем ассортименте?

Разумеется, нет.

Убытки от продукта являются терпимыми лишь до тех пор, пока он приносит чистый доход. Если же переменные затраты превышают цену, по которой он продается, не остается разумных оснований, которые могли бы оправдать продажи «отмирающего» товара. Это значит, что, хотя он продолжает играть определенную позитивную роль, у продавца нет достаточных ресурсов для его поддержания. То есть выгоды, обусловленные сохранением продукта, оказываются меньше, чем потери, связанные с его выводом из обращения. Поэтому – если, конечно, этому не препятствуют веские «политические» причины – выход один: подобно воздухоплавателю, путешествующему на воздушном шаре, чью корзину неумолимо потянуло к земле, фирма должна сбросить этот балласт, чтобы снова набрать высоту и увеличить свои шансы в конкурентной борьбе.

ВМЕСТО ЗАКЛЮЧЕНИЯ: ЦЕНОВЫЕ ПОЛНОМОЧИЯ И МАТРИЦА ЛЬГОТ И СКИДОК

Ценообразование является для фирмы критически важным делом. Поэтому ответственность за него должна быть, во-первых, предельно конкретной (персонализированной), а во-вторых, формализованной, то есть ясно очерченной и закрепленной в официальных документах. Однако, как ни странно, такая точка зрения до сих пор еще не стала общепризнанной. Более того, нередко встречаются крайние позиции, которые, несмотря на их кажущуюся противоположность друг другу, совпадают в главном – в пренебрежении функциями ценообразования.

С одной стороны, предполагается, что установление и изменение цен – вполне понятная и легко доступная процедура, с которой в состоянии справиться любой сколько-нибудь опытный коммерсант. И не стоит придавать ей особого значения. Достаточно выдать работнику, который занимается сделкой, общие директивы – и тот без труда применит их к обстоятельствам ее совершения. Что же касается выработки целей, форм и методов ценообразования, содержания ценовой политики, а тем более обучения этим премудростям собственных специалистов, то это и вовсе пустая трата сил, времени и средств.

С другой стороны, ценообразование признается настолько важным фактором деятельности фирмы, что не считается возможным доверить его кому бы то ни было из работников. И не только потому, что их кругозора и глубины понимания может не хватить для достижения поставленных целей. Нет уверенности и в степени ответственности их отношения к делу. Неудивительно, что вся полнота ценовой власти удерживается в руках высшего руководства, а иногда даже непосредственно у первого лица, которому приходится вникать в мельчайшие детали, распыляясь настолько, что на

серьезные вопросы просто не остается ресурсов. В результате часть их вовсе упускается из виду, а другая прорабатывается слишком слабо и решается скорее по наитию, нежели последовательно и в систематическом порядке.

Между этими двумя крайностями располагается широкий диапазон промежуточных форм, в которых воплощаются управление ценообразованием. Вряд ли какая-то из них может быть признана идеальной, безусловно превосходящей все остальные. Выбирая подход к формированию ценовой политики, фирма должна исходить из своих особенностей, тех условий, в которых ей приходится работать, а также из возможностей собственного персонала. Однако в общем случае чем дальше она отходит от крайних позиций, тем в большей мере может рассчитывать на успех.

Ценовая политика, конечно же, не ограничивается выбором ориентиров и методов продвижения к ним. Правда, они составляют ее фундамент, основное содержание. Однако приоритеты не сваливаются с неба и тем более не остаются неизменными, раз и навсегда заданными. В средне- и особенно долгосрочном плане они корректируются и даже пересматриваются, откликаясь на динамику рыночной конъюнктуры и условий деятельности фирмы, уточнение и конкретизацию ее стратегии.

Кто же выполняет эту работу?

Естественно, сотрудники фирмы, которых можно было бы назвать субъектами ценовой политики. Но кто именно? Нельзя же, в самом деле, полагать, что она является общим делом всех должностных лиц. Далеко не каждый работник имеет прямое отношение к ценообразованию. Даже некоторые из тех, кто довольно высоко стоит в корпоративной иерархии, практически не принимают в нем участия. К ним относятся, например, если говорить о крупных компаниях, главный технолог, начальник службы безопасности, главный бухгалтер, начальник цеха и др. Да и те, кто непосредственно влияет на ценовые решения, обладают вовсе не одинаковыми полномочиями. К тому же сам характер выполняемых ими функций весьма разнороден.

Так, у начальника отдела сбыта обычно минимальные права по назначению цен. Они, как правило, сводятся к варьированию установленной величины в некотором узком диапазоне и ее приспособлению к специфическим обстоятельствам текущего момента или – иногда – к статусу покупателя. В свою очередь, генеральный директор (первое лицо), который, казалось бы, обладает максимальной полнотой власти (в том числе ценовой), и ему принадлежит последнее слово в принятии важнейших решений, на практике почти не участвует в назначении конкретных цен. Разумеется, если не считать исключительных случаев – скажем, чрезвычайных ситуаций или эксклюзивных отношений с отдельными клиентами.

Разделение ценовых полномочий во многом зависит от масштаба фирмы. Если она невелика, руководитель вынужден непосредственно управлять ценами. Но по мере ее расширения дистанция между ним и конкретными ценовыми решениями становится все большей, и в какой-то момент они оказываются вне зоны «видимости». Тогда текущая работа с ценами неизбежно перекладывается на плечи других работников. А за первым лицом остается лишь общий контроль за ценами.

Когда деятельность фирмы разветвляется настолько, что в ней возникает отдельное подразделение, занимающееся маркетингом, к нему переходит и проработка ценовой политики, формирование базовых цен, составление прайс-листов и т. д. При этом за высшее руководство по-прежнему формулирует ориентиры ценообразования и приоритеты ценовой политики. Что же касается текущих задач, то они вменяются особым работникам – специалистам по ценам, на которых взваливается вся техническая работа по подготовке ценовых решений.

Правда, даже в крупнейших фирмах встречаются такие руководители, которые глубоко вникают чуть ли не в каждое ценовое решение, принимаемое подчиненными. Но это значит лишь то, что они всю деятельность своей фирмы превращают в чрезвычайщину и эксклюзив, выходя далеко за пределы нормального бизнеса. Возможно, от них и есть ка-

кая-то польза на крутых виражах, где время от времени оказываются даже самые удачливые компании. Но в долгосрочной перспективе подобная линия, безусловно, обречена на фиаско.

Так кто же и как должен устанавливать цены? Как разделить полномочия между иерархическими уровнями и звеньями управления? И каким образом обеспечить единство их действий и направленность на достижение корпоративных целей?

Строго говоря, общий уровень цен определяется, в конечном счете, акционерами (владельцами) компании. Именно они, одобряя или не одобряя результаты, касающиеся размеров полученной прибыли или прироста собственного капитала фирмы, фактически выносят оценку и проводимой руководством ценовой политике. Кроме того, общие задачи, которые они ставят перед исполнительным руководством, так или иначе претворяются в ориентирах и приоритетах ценообразования, задают границы, в которых должны приниматься ценовые решения, если, конечно, не преследуются иные цели, напрямую не связанные с интересами акционеров (владельцев).

Однако пока речь шла лишь о направлениях движения, неких «вешках», призванных его регулировать. Между тем сами по себе они вряд ли в состоянии привести к требуемым результатам, а тем более их гарантировать. Понятно, что ценовая политика должна:

- обеспечить покрытие переменных затрат, без которых невозможно произвести ни одной единицы продукции;
- компенсировать постоянные расходы, благодаря которым становится возможным само функционирование предприятия; и, наконец,
- позволить своевременно уплачивать налоги и – главное – постоянно наполнять фонды дивидендов и прибыли, используемой для собственного развития.

В противном случае деятельность фирмы для акционеров во многом лишается смысла, ибо она либо перестает

приносить им отдачу, либо ставит под сомнение их будущие доходы. Если возникают симптомы неблагополучия, в управление компанией вносятся коррективы, выражающиеся в кадровых перестановках или же ревизии стратегических целей. А иногда – прежде всего в кризисных ситуациях - они доходят и до отдельных сфер и направлений деятельности. В любом случае конечный ориентир – увеличение объемов продаж, снижение накладных расходов и соответственно повышение чистых доходов фирмы, что, естественно, косвенно воздействует и на ценовую политику. Тем не менее, если оставить в стороне небольшие предприятия, где владельцы обычно непосредственно вовлечены в управление и в текущие хозяйственные процессы, ценовая политика разрабатывается и осуществляется руководителями и специалистами, чьи стремления не обязательно совпадают как друг с другом, так и в особенности с интересами акционеров.

Более того, даже собранные вместе, эти должностные лица редко представляют собой единую, сжатую в кулак волю. Скорее они являются неоднородным и слабоструктурированным субъектом, который, хотя и выполняет в целом задачу проведения ценовой политики, не всегда действует слаженно и направленно, а порой и вовсе тянет воз в разные стороны, как лебедь, рак да щука. Вот почему столь важное значение приобретает то, кто из них чем занимается, и как их функции согласуются между собой.

Лиц, участвующих в установлении цен, условно можно было бы назвать «группой ценообразования». В нее входят должностные лица разных уровней и профилей. К ним относятся, например, как собственно «ценовики» (специалисты по ценам), так и ревизоры, контролеры, маркетологи, начальники отделов сбыта и маркетинга, некоторые функциональные директора (коммерческий, финансовый и др.) и, естественно, генеральный (первое лицо компании). Понятно, что их роли в ценообразовании различаются не только по объему предоставляемых им полномочий, но и содержанием выполняемых функций.

Так, «ценовик» вряд ли будет иметь право самостоятельно устанавливать цены. Он призван скорее накапливать необходимые данные и представлять их на рассмотрение вышестоящих руководителей для принятия соответствующих решений, а также отслеживать результаты проводимой ценовой политики, анализировать их и вырабатывать рекомендации по ее совершенствованию. К его должностным обязанностям можно было бы отнести, в частности:

- систематизацию информации о себестоимости и отпускных ценах на аналогичную продукцию конкурентов;
- подготовку периодических обзоров рыночных цен на товары, производимые компанией или планируемые ею к выпуску;
- изучение цены спроса на продукцию интересующего фирму профиля;
- разработку элементов ценовой политики и методов определения отпускных цен;
- осуществление расчетов цен на пробные партии новой продукции;
- формирование прейскурантов (прайс-листов) компании;
- выдвижение мер по дифференциации цен по рынкам, каналам сбыта или категориям покупателей;
- тестирование цен и выдачу предложений по их корректировке или пересмотру.

В отличие от «ценовика», начальнику отдела сбыта в стабильно функционирующей фирме предоставляется ряд полномочий (хотя и не очень широких) по адаптации цен к текущим условиям продаж. Причем границы четко обозначаются в официальном документе, что сводит к минимуму расхождения в толковании этих полномочий как самим начальником отдела сбыта, так и его коллегами (включая вышестоящих руководителей).

Более значительные возможности в принятии ценовых решений, естественно, должны принадлежать коммерческому директору, который не просто несет ответственность за ре-

зультативность ценовой политики и ее согласованность с маркетингом и продажами, но и непосредственно ведет переговоры с крупными клиентами и устанавливает для них эксклюзивные цены. Если лишить его таких прав, ему вряд ли удастся надлежащим образом справиться с задачей организации сбыта и повышения его эффективности.

Наконец, генеральному директору (первому лицу компании) отводится ключевая роль в формировании ценовой политики и общем контроле за ее реализацией. Именно он задает основные установки разработчикам и утверждает подготовленную его сотрудниками программу, координирует действия высшего руководства в ходе ее реализации и выносит окончательные решения по оценке достигнутых результатов. Безусловно, ему не приходится постоянно вникать в детали и тем более назначать цены для отдельно взятых покупателей (за исключением особых случаев, например, когда дело касается удержания критически важных клиентов). Но никто не снимает с него ответственности как за сам действующий в фирме механизм ценообразования, так и за реализацию поставленных конечных целей.

Смещение полномочий представляет серьезную угрозу для компании, вырождаясь в итоге в произвол вышестоящих руководителей. Когда они, не имея никаких формальных оснований, начинают «зажимать» подчиненных и фактически присваивают себе их полномочия, те, в свою очередь, будучи предельно ограниченными в своих функциях, не только не могут проявить инициативу и внести свою лепту в установление цен, но и постепенно утрачивают интерес к ценообразованию, механически выполняя стандартные действия, которые оказываются плохо приспособленными к конкретным условиям продаж и потому изначально обрекаются на невысокую эффективность. Вот почему права и обязанности руководителей (включая первое лицо) компании, как и других членов «ценовой группы», должны быть точно прописаны в официальных документах. А главное – им следует отдавать себе ясный отчет в том, что обозначенные для них границы

недопустимо преступать, чтобы, кроме всего прочего, не создавать дурных прецедентов для остальных.

Таким образом, дабы ценовая политика фирмы представляла собой нечто системное и акцентированное, необходимо соблюсти по меньшей мере три условия. Во-первых, каждый из ее сотрудников, в том числе первый руководитель, должен иметь вполне конкретные и ясно очерченные ценовые полномочия, не сливающиеся с правами и возможностями других лиц, участвующих в процессе ценообразования. Во-вторых, эти полномочия и соответственно действия отдельных членов «ценовой группы» нужно увязать друг с другом горизонтально и вертикально, то есть согласовать их между собой и объединить в иерархически организованную схему, позволяющую обеспечить достижение поставленных целей. Наконец, в-третьих, их усилиям следует придать единство и общую направленность. То есть, невзирая на все колебания и зигзаги, вызванные изменением условий, в которых приходится принимать ценовые решения, они должны оставаться в русле исходных установок и при этом носить не аморфный, «сиюминутный», а динамичный, целеустремленный характер.

Вряд ли такая ценовая политика может проводиться без соответствующих организационных подпорок. Должностные лица, выступающие как «свободные художники» и действующие лишь по своему разумению или на основе устно сформулированных расплывчатых указаний, с трудом образуют слаженную команду, где каждый игрок знает свой маневр. Они нуждаются, с одной стороны, в постоянном сопряжении своих намерений и предпринимаемых мер, взаимном уточнении и координации выполняемых задач и вытекающих из них шагов, которые должны к тому же вписаться в общую деловую стратегию компании. С другой стороны, сама ценовая политика - или по крайней мере ее ядро – подлежит определенной формализации, чтобы предстать во внятном и понятном виде. Это позволило бы не просто добиться ее единообразного толкования всеми членами «ценовой группы», но и обеспечить преемственность в действиях в тех случаях, когда кто-то выбывает из команды либо, наоборот,

попадает в нее извне, или когда в ней происходит какая-то ротация. При этом желательно, чтобы документ, выражающий ядро ценовой политики, был коротким, наглядным и емким. Только тогда он способен послужить ориентиром в повседневной деятельности лиц, принимающих ценовые решения.

Что касается первого условия, то в не очень больших фирмах вполне достаточно периодических рабочих встреч и совещаний. Поскольку ценовые группы там немногочисленны и компактны, обсуждая наболевшие вопросы и намечая меры по «расшивке» узких мест и улучшению результатов, ее члены могли бы заниматься в относительно неформальной обстановке проблемами, связанными с ценообразованием. Иное дело – крупные фирмы, в которых ценовые решения вырабатываются и принимаются целым рядом сотрудников. В них имеет смысл создать комитеты по ценам, призванные – в качестве специальных органов – организовать и координировать всю ценообразовательную деятельность. Возможно, было бы лучше, если они носили название кредитно-ценовых, поскольку фактически, наряду с чисто ценовыми, им приходится решать и непосредственно примыкающие к ним вопросы о продажах в рассрочку, с отсрочкой платежа и т. д., условия которых существенно модифицируют величину цен, устанавливаемых на ту или иную продукцию.

В кредитно-ценовой комитет следует ввести основных руководителей и специалистов, отвечающих за ценовые решения, а также некоторых авторитетных и знающих работников с большим опытом, которые должны привнести свежую и «независимую» струю в обсуждение возникающих проблем. При этом было бы лучше, если его возглавил генеральный директор (первое лицо компании). В очень крупных фирмах допустима передача этих полномочий его ближайшим заместителям (например, коммерческому или финансовому директору). А секретарем кредитно-ценового комитета, очевидно, должен стать главный специалист по ценам, которому и так – по должности – приходится курировать

Ценовые полномочия и матрица льгот и скидок

всю штабную и аналитическую работу, связанную с ценообразованием.

Состав кредитно-ценового комитета

Председатель – генеральный директор (в очень крупных компаниях коммерческий или финансовый директор)	
Секретарь – (главный) специалист по ценам	
Члены	Руководители и специалисты, непосредственно участвующие в установлении цен и организации продаж (коммерческий и финансовый директора, начальники отделов сбыта и маркетинга и т. д.)
	Авторитетные сотрудники с большим опытом (продавец, координатор «горячей линии» и т. д.)

В отличие от первого, второе условие можно считать обязательным для любых фирм – от «малюток» до «гигантов». Каждой из них необходим официальный документ, выражающий основные ценовые установки. Даже если директор небольшого предприятия соединяет в себе все полномочия и единолично вырабатывает и проводит ценовую политику, ему – хотя бы для собственных нужд – не помешает формальное закрепление установленных им требований к ценам. Это позволило бы не только не забыть о собственных требованиях, но и при необходимости легко довести их до сотрудников, партнеров или клиентов.

Как может выглядеть такой документ?

Очевидно, по-разному. Главное – чтобы в документе выражалась суть проводимой ценовой политики, и при этом он был кратким, наглядным и емким. Речь не идет об уровнях назначаемых цен и тем более об их конкретных значениях. Эти величины фигурируют в прейскурантах (прайс-листах) и часто пересматриваются и приводятся в соответствие с меняющимися обстоятельствами. Ядро же ценовой политики

остается достаточно стабильным и не перекраивается без особой нужды.

Что же относится к этому ядру?

Прежде всего, основные компоненты ценовой политики и их взаимосвязь, которая превращает эти компоненты в единое целое. Факторы, определяющие ценообразование в данной компании, соединяются в формулу, выражающую их зависимость друг от друга. Тем самым становится ясным, как модифицируются базовые цены, представленные в прайс-листах.

Так, продавцы обычно предоставляют скидки за увеличение объема закупок. И чем они больше, тем меньше оказываются итоговые цены. Однако величина цен обуславливается не только скидками. На нее влияют, например, и условия платежа. Смотря по тому, как рассчитывается покупатель за приобретаемый товар, цена для него может оказаться не только ниже, но и выше первоначальной.

Если мы хотим «подтолкнуть» клиента к предоплате, нужно предусмотреть скидку по сравнению с оплатой по факту поставки. Он вправе выбрать удобный для себя порядок расчетов, но продавец в любом случае не проиграет. Выигрыш будет либо в цене, либо в сроке возмещения расходов.

Естественно, мало кому из продавцов нравится отсрочка платежа. Но нередко – особенно при жесткой конкуренции или в других специфических условиях – приходится с этим мириться. Тогда, чтобы она не превращалась в правило или хотя бы отчасти компенсировалась иными выгодами, стоит предусмотреть надбавку к цене, сопутствующую этому способу расчетов. Тем самым, с одной стороны, у клиента отбивается чрезмерная охота к отсрочкам и блокируются злоупотребления ею, а с другой – даже в случае, если он запрашивает товарный кредит, удастся минимизировать потери от запоздалого поступления суммы оплаты за отгруженный товар.

Но как совместить столь разнородные и во многом противоречивые требования в одном документе?

Ценовые полномочия и матрица льгот и скидок

Это можно сделать, например, представив зависимость между ценовыми факторами в матричной форме, разработанной автором и хорошо зарекомендовавшей себя в деловой практике. Для простоты ограничимся двумя параметрами – скидками за объемы продаж и надбавками за льготные условия платежа. Чтобы матрица получилась не слишком громоздкой, допустим, что каждый из параметров обладает лишь тремя возможными значениями. Объемы продаж разделим на категории до 200 тыс. руб., от 200 до 500 тыс. руб. и свыше 500 тыс. руб., а условия платежа – на предоплату, оплату по факту поставки и отсрочку платежа. Привяжем к этим вариантам числовые значения скидок и надбавок и сведем их в матрицу.

		Объемы продаж		
		До 200 тыс. руб.	От 200 до 500 тыс. руб.	Свыше 500 тыс. руб.
Условия платежа	Пред- оплата	0 %	- 3%	- 6%
	Оплата по факту	+ 2%	- 3% + 2% = - 1%	- 6% + 2% = - 4%
	Отсрочка платежа	+ 4%	- 3% + 4% = + 1%	- 6% + 4% = - 2%

Вместо заключения

Таким образом, мы построили схему надбавок и скидок, которые фирма намеревается предъявлять своим клиентам. Причем в некоторых случаях (в выделенной области) происходит их наложение друг на друга, и конечный размер модификации цены учитывает этот эффект. Эта картина способна послужить ясным ориентиром не только для должностных лиц фирмы, назначающих конечную цену, привязанную к конкретным условиям продажи, но и для самого клиента, когда тот выбирает подходящий формат закупки.

Есть тут, впрочем, одно обстоятельство, которое требует подкорректировать эту матрицу. Дело в том, что у большинства клиентов надбавки не вызывают особого энтузиазма. Возникает вопрос: нельзя ли избавиться от них – по крайней мере в явном виде – и полностью заменить скидками?

Объемы продаж

		До 200 тыс. руб.	От 200 до 500 тыс. руб.	Свыше 500 тыс. руб.
Условия платежа	Пред- оплата	- 4%	- 7%	- 6%
	Оплата по факту	- 2%	- 5%	- 8%
	Отсрочка платежа	0 %	- 3%	- 6%

Оказывается, можно. Для этого нужно взять за основу наименее выгодный для продавца вариант (в данном случае – минимальный объем с отсрочкой платежа). Вместо процентной надбавки поставим в соответствующее поле 0. Это значит, что цена равняется базовой – той, которая приводится в прейскуранте. Правда, она предварительно корректируется, чтобы учесть надбавку. Все остальные значения определяются как ее уменьшение. Тем самым исходная матрица приобретает новый облик.

Соотношения между конечными ценами в каждом из вариантов остаются точно такими же, что и в первоначальной матрице. Однако для клиента она стала выглядеть более привлекательно. Из нее не просто выпали надбавки, но и сами размеры скидок существенно выросли – в среднем более чем в 1,5 раза. Это вселяет в клиента психологический комфорт и придает единообразие самой матрице.

Правда, в стремлении придать этой матрице «эстетический» вид можно дойти до абсурда. Например, если даже в наихудшем для продавца варианте предложить не базовую цену, а какую-то минимальную скидку, пытаюсь создать у покупателя впечатление, что тот завален льготами, и разница между вариантами заключается лишь в их размерах. Однако это, как и всякий «перебор», воспринимается скорее с недоверием, чем с удовлетворением. И, если покупатель достаточно разумен, он в лучшем случае иронически улыбнется, а в худшем – заподозрит продавца в жульничестве. Вот почему нужно соблюсти баланс между приятным и полезным: задать нейтральную отправную точку, а для остальных вариантов предусмотреть льготы и скидки, размеры которых соответствуют степени заинтересованности продавца в каждом из них.

Теперь попробуем обобщить эту матрицу, и вместо конкретных числовых значений представим в ней требования к размерам льгот и скидок. Для этого разделим все скидки на несколько категорий: минимальную (то есть нулевую), от минимальной до средней, среднюю, от средней до максимальной и, наконец, максимальную. Нулевая скидка окажется в

Вместо заключения

левом нижнем поле матрицы, а максимальная – в правом верхнем. Средние скидки заполняют ее большую диагональ, идущую из левого верхнего поля в правое нижнее. Остаются две категории льгот и скидок (по два варианта) – от минимальной до средней и от средней до максимальной. Первая займет малую диагональ в левой части матрицы (вблизи минимума), а вторая – соответственно в правой (вблизи максимума). Таким образом, мы получили матрицу, в которой представлены не просто конкретные предпочтения данной фирмы, а упорядоченные взаимоотношения всех категорий льгот и скидок. Замещая переменные числовыми значениями, тут приходится учитывать ограничения, накладываемые на них структурой матрицы.

Объем продаж

До 200 тыс. руб.	От 200 до 500 тыс. руб.	Свыше 500 тыс. руб.
---------------------	-------------------------------	------------------------

Условия платежа	Пред- оплата	mid	> mid < max	max
	Оплата по факту	> min < mid	mid	> mid < max
	Отсрочка платежа	min	> min < mid	mid

Однако понятно, что ядро ценовой политики крайне редко состоит лишь из двух компонент, как предполагается в этом простом случае. Обычно приходится учитывать и целый ряд других факторов – например, формы оплаты, сроки исполнения заказа, способы доставки продукции и т. д. Как быть в более сложных ситуациях? Можно ли обобщить ценовую матрицу, распространив ее на политику, охватывающую большее число компонент?

Разумеется. Правда, картина при этом становится чуть более громоздкой, но, тем не менее, остается доступной для наглядного восприятия. Конечно, если число учитываемых факторов слишком велико, она расплывается и выпадает из фокуса умственного взора. Тогда ее непосредственное использование оказывается практически невозможным. Однако и в этом случае она не является совершенно бесполезной, так как ее первичное «сканирование» можно было бы производить в автоматизированном режиме, подвергая визуальному (интуитивному) анализу не сами данные матрицы, а результаты их машинной обработки.

Каким образом включить в матрицу дополнительные факторы, учитываемые при установлении конечных цен?

Нужно просто увеличить количество измерений матрицы. Допустим, что к объему продаж и условиям платежа, на которых строилась первоначальная матрица, добавляется форма оплаты (деньгами, бартером или векселями). Тогда наша двумерная матрица превращается в трехмерную.

Число возможных вариантов продаж в этом случае также утраивается. Поэтому каждая категория льгот и скидок (минимум, от минимума до мидиума, мидиум, от мидиума до максимума, максимум) подразделяется на три вида (-, 0 и +). «Минус» означает, что соответствующая льгота (скидка) в данной категории является наименьшей, «ноль» - средней, а «плюс» - наибольшей. Например, если в каком-то поле матрицы стоит «mid⁺», стало быть, покупатель получит наибольшую из средних льгот; если же mid/max⁻ - наименьшую из диапазона между

Вместо заключения

средней и максимальной. Тем самым получается схема, с помощью которой можно назначать цены в соответствии с ориентирами и приоритетами фирмы. А кроме того, она позволяет клиенту самостоятельно определять, что его ждет в тех или иных вариантах, и насколько это ему выгодно.

Условия платежа				Объ- емы			
Пред- оплата	Факт	От- срочка					
mid ⁺	min/ mid ⁰	min ⁻	До 200 тыс.				
mid/ max ⁺	mid ⁰	min/ mid ⁻	200 - 500 тыс.				
max ⁺	mid/ max ⁰	mid ⁻	Св. 500 тыс.				
Деньги	Бартер	Вексели	Форма оплаты	Деньги	Бартер	Вексели	
Форма оплаты				Форма оплаты			
min ⁺	mid ⁰	min/ mid ⁻		До 200 тыс.	min/ mid ⁺	min ⁰	mid ⁻
min/ mid ⁺	mid/ max ⁰	mid ⁻		200 - 500 тыс.	mid ⁺	min/ mid ⁰	mid/ max ⁻
mid ⁺	max ⁰	mid/ max ⁻		Св. 500 тыс.	mid/ max ⁺	mid ⁰	max ⁻
От- срочка	Пред- оплата	Факт	про- даж	Факт	От- срочка	Пред- оплата	
Условия платежа				Условия платежа			

Точки пересечения представляют собой конкретные варианты продаж, которые ранжируются и тем самым ставятся в определенное отношение друг к другу, создавая иерархию приоритетов, способную послужить каркасом ценовой политики фирмы.

В нашем примере фирма особенно заинтересована в предварительной оплате. А потому соответствующие расчеты (при прочих равных условиях) имеют максимальные ранги. Напротив, если предоставляется отсрочка платежа, покупатель может надеяться лишь на незначительные льготы. Хотя внутри этих категорий продаж также имеется дифференциация, которая зависит от объемов продаж, а также от того, в какой форме производятся расчеты. Что же касается оплаты по факту поставки, то она занимает как бы промежуточное положение. Ее «котировка» выше, чем у отсрочки платежа, но, безусловно, ниже, чем у предоплаты.

Однако, поскольку для «оценки» продаж используется несколько критериев, далеко не во всех случаях продавец отдает предпочтение предоплате и «блокирует» отсрочку платежа. Так, диапазон льготирования для поставки с оплатой по факту на сумму более 500 тыс. рублей бартером выше, чем у предоплаты до 200 тыс. рублей «живыми» деньгами. В свою очередь, отсрочка платежа при объеме продаж свыше 500 тыс. рублей «живыми» деньгами «весит» столько же, что и сделка в пределах 200 – 500 тыс. рублей с оплатой факту в той же денежной форме. Поэтому к отдельным категориям продаж следует подходить более тонко, исходя из того, насколько важны для продавца те или иные параметры продаж (объемы сбыта, формы оплаты, условия платежа), и в какой мере привлекательны сами категории, выделяемые внутри этих параметров (скажем, продажи объемом до 200 тыс. рублей, от 200 до 500 тыс., свыше 500 тыс.).

Поскольку в нашем примере мы фактически оперируем пятнадцатью категориями льгот (скидок), для простоты можем обозначить их числами от 1 до 15. При этом

- $\min^-$, $\min^0$, $\min^+$ приобретут соответственно значения 1, 2, 3;

Вместо заключения

- $\min/\min^-, \min/\min^0, \min/\min^+ - 4, 5, 6;$
- $\min^-, \min^0, \min^+ - 7, 8, 9;$
- $\min/\max^-, \min/\max^0, \min/\max^+ - 10, 11, 12;$
- $\max^-, \max^0, \max^+ - 13, 14, 15.$

Условия платежа				Объ-емы			
Пред-оплата	Факт	От-срочка	Деньги		Бартер	Вексели	
9	5	1	Форма оплаты				
12	8	4	До 200 тыс.		6	2	7
15	11	7	200 - 500 тыс.	9	5	10	
До 200 тыс.			Св. 500 тыс.	12	8	13	
200 - 500 тыс.			про-даж	Факт	От-срочка	Пред-оплата	
Св. 500 тыс.				Условия платежа			
Деньги	Бартер	Вексели		Условия платежа			
Форма оплаты				Условия платежа			
3	8	4	До 200 тыс.	6	2	7	
6	11	7	200 - 500 тыс.	9	5	10	
9	14	10	Св. 500 тыс.	12	8	13	
От-срочка	Пред-оплата	Факт	про-даж	Факт	От-срочка	Пред-оплата	
Условия платежа				Условия платежа			
Условия платежа				Условия платежа			
Условия платежа				Условия платежа			

И, если задать шаг льготирования, то автоматически определится количественное значение льготы (скидки), предоставляемой в том или ином варианте продаж. Допустим, он установлен в размере 1 процента. Тогда величина льготы (скидки), приходящейся на каждую категорию продаж, в точности равна ее рангу (номеру). Скажем, для продажи с рангом 9 предусмотрена скидка в 9 процентов, а для продажи с рангом 13 – 13 процентов. Остается лишь занести эти ранги и соответственно значения льгот (скидок) в нашу матрицу.

Если шаг льготирования иной – больше или меньше, – то и размер льготы (скидки) изменится в той же пропорции. В случае, когда он равен 0,5 процента, величина скидки также в 2 раза меньше ранга (номера) данной категории продаж. Если же этот шаг составляет 1,5 процента, то льгота (скидка) в те же 1,5 раза превышает первоначальное значение.

Вообще говоря, чтобы найти размер льготы, предусмотренной для данной категории продаж, необходимо ее ранг (номер) умножить на шаг льготирования:

$$L = R * S, \text{ где}$$

L – величина льготы (скидки);

R – ранг (номер) данной категории продаж; и

S – шаг льготирования.

Например, если величина шага 0,3 процента, то категория продаж с рангом 12 получит скидку в 3,6 процента. Но так происходит в простейшем случае, когда размер льгот (скидок) равномерно возрастает с переходом от одной категории продаж к другой. А как быть, если мы хотим, чтобы льготы изменялись по более сложным «законам»?

Чтобы «усложнить» эту зависимость, нужно представить шаг льготирования не в виде конкретного числа, а задать его с помощью некоторой функции, придав ей ту форму, которая кажется нам наиболее подходящей. Так, если требуется слегка «подтолкнуть» увеличение льгот, сообщив ему характер нарастающей тенденции, функция шага должна зависеть от ранга категории продаж и при этом несколько ускоряться с его повышением. Скажем, она могла бы выглядеть таким об-

разом: $S = 0,5 + 0,05R$. Подставив это выражение в формулу льготы (скидки), получим: $L = R * (0,5 + 0,05R)$.

Основываясь на этой формуле, нетрудно рассчитать значения скидок для каждой категории продаж:

$$L_1 = 1 * (0,5 + 0,05) = 0,5 + 0,05 = 0,55;$$

$$L_2 = 2 * (0,5 + 0,1) = 1,0 + 0,2 = 1,2;$$

$$L_3 = 3 * (0,5 + 0,15) = 1,5 + 0,45 = 1,95;$$

$$L_4 = 4 * (0,5 + 0,2) = 2,0 + 0,8 = 2,8;$$

$$L_5 = 5 * (0,5 + 0,25) = 2,5 + 1,25 = 3,75;$$

$$L_6 = 6 * (0,5 + 0,3) = 3,0 + 1,8 = 4,8;$$

$$L_7 = 7 * (0,5 + 0,35) = 3,5 + 2,45 = 5,95;$$

$$L_8 = 8 * (0,5 + 0,4) = 4,0 + 3,2 = 7,2;$$

$$L_9 = 9 * (0,5 + 0,45) = 4,5 + 4,05 = 8,55;$$

$$L_{10} = 10 * (0,5 + 0,5) = 5,0 + 5,0 = 10,0;$$

$$L_{11} = 11 * (0,5 + 0,55) = 5,5 + 6,05 = 11,55;$$

$$L_{12} = 12 * (0,5 + 0,6) = 6,0 + 7,2 = 13,2;$$

$$L_{13} = 13 * (0,5 + 0,65) = 6,5 + 8,45 = 14,95;$$

$$L_{14} = 14 * (0,5 + 0,7) = 7,0 + 9,8 = 16,8;$$

$$L_{15} = 15 * (0,5 + 0,75) = 7,5 + 11,25 = 18,75.$$

Нашу матрицу нетрудно обобщить и на более «разветвленные» (четырёх- или пятимерные) случаи. Хотя с добавлением новых измерений ухудшается ее соответствие двум из трех главных критериев ее адекватности – краткости и наглядности. Да и с третьим критерием положение не улучшается. Объем информации в матрице, конечно же, увеличивается. Зато она расплывается и едва поддается визуальному контролю. И вряд ли повышается информативность ее каждого отдельного поля. Поэтому при составлении такой матрицы стоит тщательно продумать, сколько измерений должно быть в ней представлено. Нужно отсеять все второстепенное, чья важность не компенсирует усложнения восприятия заключенных в ней данных.

Более того, столь же экономно следует подойти и к количеству градаций выбранных факторов. Не стоит их излишне детализировать. Если только какие-то диапазоны значений не играют для фирмы принципиальной роли, не надо их вы-

делять. Пусть они остаются частью другого диапазона, без которого нельзя обойтись.

Ценовая матрица может стать основой и для разграничения полномочий между руководителями разного уровня. Так, если величину льгот и скидок представить в ней не конкретными численными значениями, а их диапазонами, то можно предоставить руководителям первого уровня (например, начальнику отдела сбыта) полномочия устанавливать в их рамках конечную цену с учетом всех обстоятельств, сопутствующих данной сделке. Вышестоящие руководители (второго уровня), например, коммерческий директор, получили бы право в отдельных случаях выходить за пределы этого диапазона, но не более чем на заранее определенную величину, выражаемую, скажем, в процентах. Причем желательно также изначально оговорить условия, при которых это право вступает в силу. Наконец, генеральный директор (первое лицо) в исключительных случаях должен иметь возможность принимать решения, формально не согласующиеся с этой матрицей, но фактически обеспечивающие реализацию ориентиров и приоритетов деловой стратегии компании.

Таким образом, матрица льгот и скидок, став каркасом ценовой политики фирмы, способствует ее формализации и представлению в наглядном и доступном виде. Тем самым обеспечивается преемственность ценовых решений, принимаемых различными должностными лицами и на разных уровнях управления, и их соответствие взятым на вооружение принципам и стандартам ценообразования. Наконец, ценовая политика, выраженная в такой матрице, легко трансформируется в компьютерные модели, которые не просто упрощают работу тех или иных руководителей, избавляя их от многих рутинных функций, но и – что гораздо важнее – повышают эффективность, обоснованность и единство всей ценообразовательной деятельности фирмы.

СОДЕРЖАНИЕ

ВВЕДЕНИЕ	3
<i>Глава первая</i>	
СПРОС И ЕМКОСТЬ РЫНКА	17
1. Факторы спроса и его структура	18
2. Частные формулы спроса	30
3. Рыночный потенциал	33
4. Экспресс-анализ рынков	38
<i>Глава вторая</i>	
ФОРМИРОВАНИЕ БАЗОВОЙ ЦЕНЫ	54
1. Конфигурация затрат	54
2. Ожидаемая прибыль	64
3. Дифференциация и неопределенность	69
4. Цены конкурентов	76
<i>Глава третья</i>	
РЕАЛЬНАЯ ЦЕНА И ЕЕ ДЕТЕРМИНАНТЫ	96
1. Ассортимент и продвижение	96
2. Скидки и надбавки – сходства и различия	105
3. Виды скидок и их основания	113
4. Психология ценовых решений	125
<i>Глава четвертая</i>	
ЦЕНА И ЖИЗНЕННЫЙ ЦИКЛ	136
1. Жизненный цикл продукта	137
2. Внедрение на рынок	143
3. Ускоренный рост продаж	150
4. Зрелость и упадок	159
<i>Вместо заключения</i>	
ЦЕНОВЫЕ ПОЛНОМОЧИЯ И МАТРИЦА ЛЬГОТ И СКИДОК	164

Петросян Армен Эрнстович

**ЕЕ ВЕЛИЧЕСТВО ЦЕНА
(Рыночное ценообразование
и ценовая политика)**

Научно-практическое издание

Сдано в набор 06.12.2006
Подписано в печать 26.02.2007

Формат 60х90¹/₁₆

Объем 11,75 п. л.

Тираж 1000 экз.

Заказ 516

Филиал ГУПТО "ТОТ" Ржевская типография
Адрес: 172390, Тверская обл., г. Ржев, ул. Урицкого, 91
Тел.: (48232) 2-36-56, 2-38-64
E-mail: rppp@rzhev.tver.ru